

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
денної форми здобуття освіти  
групи 2  
**Моргун Микита Станіславович**  
Керівник:  
Зось-Кіор Микола Валерійович  
Рецензент:  
Гончаренко Ірина Миколаївна

**Полтава 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління,**  
**права та інформаційних технологій**  
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
19 травня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Моргуна Микити Станіславовича**

1. Тема роботи «Управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес-середовища», керівник роботи доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Зось–Кіор Микола Валерійович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес-середовища

Розділ 2. Діагностика системи управління ресурсозбереженням на підприємстві

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес-середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видав	завдання отримав
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапівкваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

**Здобувач вищої освіти**

**Микита МОРГУН**

**Керівник роботи**

**Микола ЗОСЬ–КІОР**

## АНОТАЦІЯ

Моргун М. С. Управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання удосконалення механізму управління ресурсозбереженням підприємства.

Розкрито теоретичні засади формування механізму управління ресурсозбереженням аграрного підприємства. Проведено аналіз системи управління ресурсозбереженням аграрного підприємства. Виявлено фактори впливу на управління ресурсозбереженням в умовах динамічності бізнес-середовища. Апробовано механізми управління ресурсозбереженням підприємства.

*Ключові слова:* управління, ресурсозбереження, підприємство, бізнес-середовище, ефективність.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	10
1.1. Економічна сутність та значення ресурсозбереження в системі управління підприємством.....	10
1.2. Організаційно-економічні засади управління процесами ресурсозбереження на підприємстві.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	23
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	23
2.2. Актуальні чинники формування системи управління ресурсозбереженням підприємства.....	29
2.3. Аналіз і оцінка функціонування системи управління ресурсозбереженням на підприємстві.....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	44
3.1. Оптимізація витрат підприємства як ефективний засіб управління ресурсозбереженням .....	44
3.2. Проектування стратегічних можливостей управління ресурсозбереженням підприємства .....	50
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням нестабільності та динамічності сучасного бізнес-середовища, що вимагає від підприємств підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. Постійні зміни ринкової кон'юнктури, енергетичні кризи, зростання вартості сировини, екологічні обмеження та воєнні ризики створюють нові виклики для забезпечення стійкості функціонування підприємств. За цих умов управління ресурсозбереженням стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, фінансової стабільності та інноваційного розвитку. Ресурсозбереження є не лише економічним, а й стратегічним завданням, оскільки дозволяє зменшити витрати, оптимізувати виробничі процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити екологічну відповідальність бізнесу. Формування ефективної системи управління ресурсозбереженням потребує використання сучасних інструментів стратегічного планування, цифрових технологій, аналітичних методів оцінювання ефективності та мотиваційних механізмів залучення персоналу до процесів оптимізації.

Теоретико-методологічні і практичні аспекти підвищення ефективності управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес-середовища аграрного підприємства, визначення її ефективності, оцінки ресурсоефективних проектів висвітлили у своїх працях багато учених: Антипенко Н. В., Баган Н. В., Вдовенко Н. М., Вороніна В. Л., Дячков Д. В., Копиця А. О., Лопушинська О. В., Мединська Н. В., Навроцька Т. А., Писаренко В. В., Самойлик Ю. В., Святецький В. В., Сударкіна Л. Ю., Трушкіна Н. В., Ходаківська О. В., Шубан М. В., Brychko M., Kyshakevych V. та ін.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища особливої ваги набуває адаптивність управлінських рішень і гнучкість ресурсної політики підприємства. Впровадження ефективного механізму управління ресурсозбереженням сприяє забезпеченню довгострокової

конкурентоспроможності, підвищенню рівня енергетичної безпеки, а також формуванню передумов сталого розвитку. Отже, актуальність теми полягає у необхідності розроблення науково обґрунтованих підходів до управління ресурсозбереженням підприємств, здатних оперативно адаптуватися до динаміки бізнес-середовища та забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу.

Це обумовило актуальність теоретичного і практичного дослідження проблем формування політики і управління ресурсозбереженням аграрного підприємства, дозволило визначити мету і завдання кваліфікаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась система управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес-середовища.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес-середовища.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було визначено наступні **завдання:**

дослідити економічну сутність та значення ресурсозбереження в системі управління підприємством;

розкрити організаційно-економічні засади управління процесами ресурсозбереження на підприємстві;

охарактеризувати організаційно-економічні особливості підприємства;

виявити актуальні чинники формування системи управління ресурсозбереженням підприємства;

провести аналіз і оцінку функціонування системи управління ресурсозбереженням на підприємстві;

апробувати механізм оптимізації витрат підприємства як ефективний засіб управління ресурсозбереженням;

представити стратегічні можливості управління ресурсозбереженням підприємства.

**Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи** є процес управління ресурсозбереженням на підприємстві.

**Предметом дослідження** є особливості формування механізму управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань автором застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей управління ресурсозбереженням на підприємстві; економіко–математичні методи – для проведення організаційно–економічного аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки розвитку політики ресурсозбереження; системний підхід – для характеристики механізму управління політикою ресурсозбереження; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування системи управління політикою ресурсозбереження, для аналізу й інтерпретації фактичних даних підприємства; графічний метод – для наочного зображення теоретичних та практичних положень кваліфікаційної роботи.

**Інформаційна база** кваліфікаційної роботи представлена у вигляді широкого кола вітчизняних і зарубіжних літературних й електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну базу досліджень становить дані звітності підприємства за 2020–2024 роки.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у аналізі існуючих і

розробленні нових теоретичних положень, які стосуються вдосконалення управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес–середовища, зокрема об'єкту дослідження, а саме:

розвинуті теоретичні положення управління ресурсозбереженням на підприємстві. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення механізму управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес–середовища;

здійснено аналіз управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес–середовища;

розроблено шляхи вдосконалення процесу управління ресурсозбереженням на підприємстві, а саме апробовано механізм оптимізації витрат підприємства як ефективний засіб управління ресурсозбереженням.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає в комплексній й прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається впровадженням в підприємстві комплексної моделі управління ресурсозбереженням на підприємстві; пропозицій змін до існуючого механізму управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес–середовища.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні і в формі доповідей на науково–практичних конференціях [18; 19; 24]:

1. Зось–Кіор М. В., Моргун М. С., Корж П. Р. Управління ефективністю системи інтеграції заощаджень домогосподарств у підприємницьке середовище України. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (291). 2025. С. 95–106.

2. Зось–Кіор М., Моргун М., Маковецький А. Системний менеджмент аграрного підприємств. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали

III Міжнародної науково–практичної конференції, 23 вересня 2025 р.  
Полтава: ПДАУ, 2025. Том 1. С. 257–259.

3. Корж П., Моргун М., Маковецький А. Розвиток персоналу підприємства на засадах ресурсоощадливого управління. Сучасні тренди соціально–економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали III Міжнародної науково–практичної конференції, Запоріжжя, 20–21 жовтня 2025, Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 324–325.

**Структура роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 68 сторінок. Містить 11 таблиць, 13 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Економічна сутність та значення ресурсозбереження в системі управління підприємством

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою інтенсивністю конкуренції, зростанням вартості ресурсів, посиленням екологічних вимог та необхідністю підвищення ефективності виробництва, ресурсозбереження посідає ключове місце в системі управління підприємством. Воно виступає важливим елементом економічної стратегії, спрямованої на раціональне використання виробничих факторів, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ресурсозбереження набуває особливого значення в умовах обмеженості природних ресурсів, нестабільності енергетичних ринків та необхідності переходу до моделі сталого розвитку.

Економічна сутність ресурсозбереження полягає в оптимальному використанні всіх видів ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових, енергетичних, інформаційних та інтелектуальних – з метою отримання максимального результату при мінімальних витратах [7; 17, с. 70; 25; 31]. Це не є лише процесом їх економії, а більш широким комплексом заходів, спрямованих на підвищення продуктивності використання ресурсів, удосконалення виробничих технологій, зменшення витрат і підвищення ефективності бізнес–процесів. Таким чином, ресурсозбереження є одним із головних напрямів формування внутрішнього потенціалу підприємства, який визначає його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток. Ресурсозбереження у системі управління підприємством є важливою складовою стратегії підвищення ефективності

діяльності та конкурентоспроможності [2; 8]. Його впровадження ґрунтується на принципах комплексності, системності, інноваційності та безперервності вдосконалення, кожен з яких відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного та раціонального використання ресурсів.

Комплексний підхід до ресурсозбереження передбачає не просто економію окремих видів ресурсів, таких як енергія, матеріали чи фінансові засоби, а оптимізацію їх використання у цілому. Це означає, що підприємство повинно оцінювати ефективність застосування всіх ресурсів одночасно, визначати їх взаємозв'язок та взаємодію, щоб зменшити втрати та підвищити продуктивність на всіх рівнях діяльності [10]. Наприклад, оптимізація витрат сировини може супроводжуватися одночасним скороченням енергоспоживання та підвищенням продуктивності праці, що дозволяє досягти більш комплексного економічного ефекту. Комплексність підходу також передбачає інтеграцію ресурсозбереження у всі функціональні підсистеми підприємства – від виробничих процесів до фінансового планування та управлінських рішень.

Принцип системності у ресурсозбереженні означає необхідність урахування всіх взаємозв'язків між виробничими, фінансовими, технологічними та управлінськими процесами [13]. Це дозволяє не лише уникнути локального або часткового ефекту економії, а забезпечити узгоджене та гармонійне функціонування підприємства. Наприклад, скорочення витрат на енергоресурси на одному виробничому ділянці повинно бути узгоджене з планами закупівель, логістикою та фінансовим бюджетуванням, щоб оптимізація не призвела до додаткових витрат у інших підсистемах. Системність також передбачає формування чіткої структури обліку та контролю ресурсів, регулярний аналіз ефективності їх використання та оцінку впливу управлінських рішень на загальну продуктивність підприємства.

Інноваційність у ресурсозбереженні полягає у використанні новітніх технологій та сучасних управлінських підходів, що забезпечують більш

точне планування та контроль ресурсів. Це включає впровадження енергозберігаючого обладнання, автоматизованих систем моніторингу та обліку, цифрових платформ для аналізу витрат та прогнозування потреб у матеріалах і енергоресурсах [6; 11; 41]. Інноваційні підходи дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни у виробничому процесі, оптимізувати витрати та підвищувати якість продукції. Крім того, інноваційність стимулює розвиток нових методів управління ресурсами, таких як інтегровані системи енергоменеджменту або використання штучного інтелекту для прогнозування потреб і виявлення зон неефективного використання ресурсів.

Принцип безперервності вдосконалення означає, що ресурсозбереження не є одноразовою дією, а постійним процесом адаптації та оптимізації відповідно до змін у технологіях, ринковому середовищі та внутрішніх потребах підприємства. Постійне вдосконалення дозволяє підприємству своєчасно впроваджувати нові методи та підходи, усувати виявлені недоліки, підвищувати ефективність виробництва та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище [3; 37]. Це може включати регулярний аналіз енерго– та матеріаломісткості продукції, аудит процесів управління ресурсами, навчання персоналу сучасним методам економії та ефективного використання ресурсів, а також впровадження систем безперервного контролю та оцінки результатів.

Таким чином, ресурсозбереження у системі управління підприємством є комплексним, системним, інноваційним і безперервним процесом, який дозволяє не лише зменшувати витрати, а й підвищувати ефективність, конкурентоспроможність та стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Успішне впровадження цих принципів створює основу для раціонального використання всіх видів ресурсів та забезпечує довгостроковий розвиток підприємства. Значення ресурсозбереження для підприємства проявляється в кількох аспектах [1, С. 12]. Насамперед воно сприяє зниженню виробничих витрат, що є критично важливим чинником

забезпечення фінансової стійкості та підвищення прибутковості діяльності. Економія матеріальних та енергетичних ресурсів дає можливість оптимізувати собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність на ринку. В умовах підвищення цін на енергоресурси, логістичні послуги та сировину ефективна політика ресурсозбереження стає потужним інструментом управління витратами (рис. 1.1).

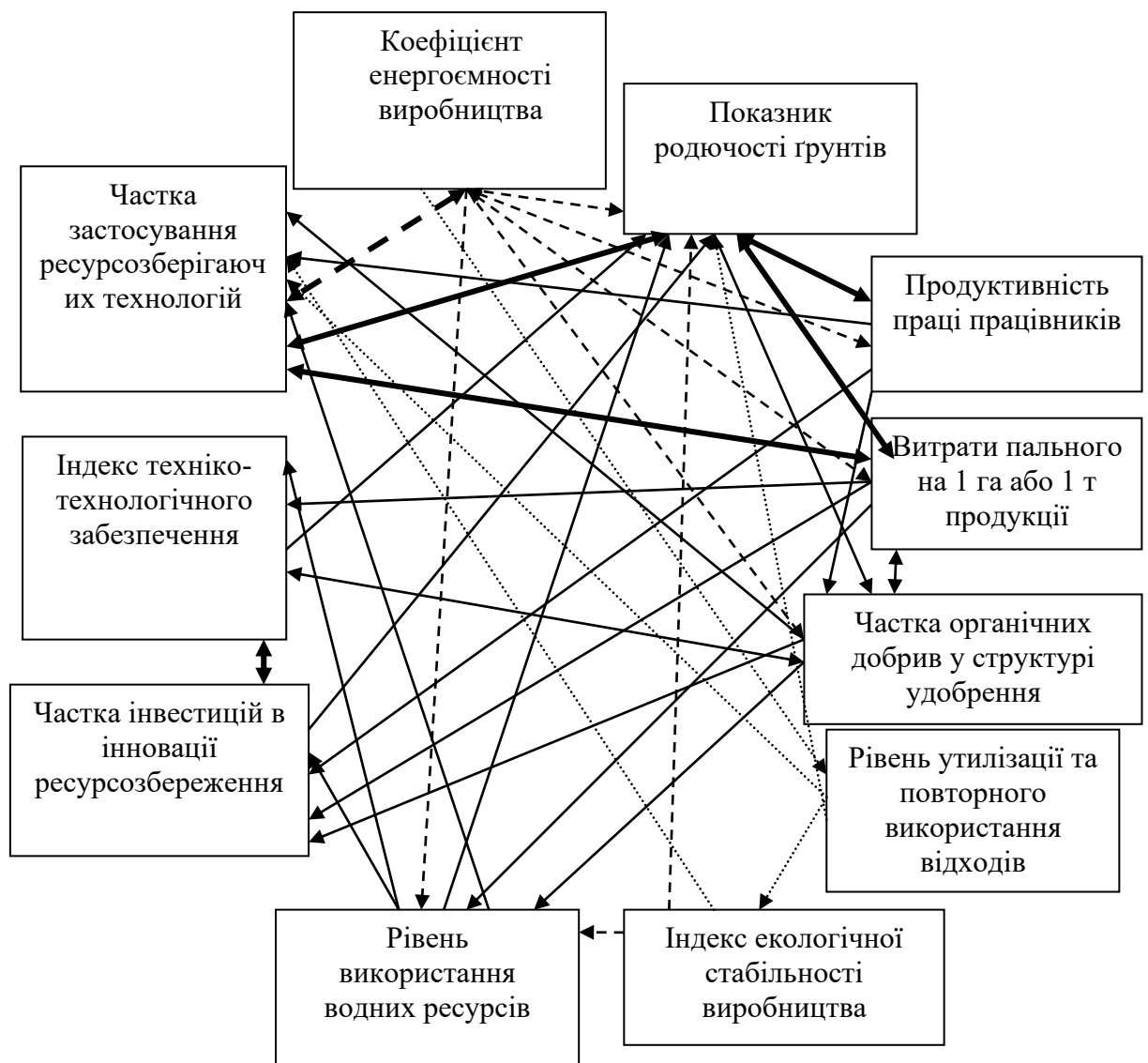


Рис. 1.1. Когнітивна карта управління ресурсозбереженням аграрних підприємств [складено автором за матеріалами 4; 35; 40; 47, с. 590; 51; 58]

Крім того, ресурсозбереження відіграє важливу роль у формуванні інноваційної моделі розвитку підприємства, стаючи не просто механізмом

економії ресурсів, а стратегічним інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Впровадження сучасних технологій, спрямованих на економне та раціональне використання ресурсів, включає широкий спектр інноваційних рішень, що охоплюють автоматизовані системи обліку, інтернет речей (IoT) для точного моніторингу споживання енергоресурсів, технології переробки відходів та вторинного використання матеріалів, а також комплексні системи оптимізації логістичних процесів [3; 9, с. 55].

Автоматизовані системи обліку дозволяють підприємству здійснювати постійний контроль над витратами енергоресурсів, сировини та матеріалів у реальному часі, оперативно виявляти зони неефективного використання та вчасно коригувати виробничі процеси. Використання IoT-пристроїв відкриває можливості для віддаленого моніторингу, аналітики великих даних та прогнозування потреб у ресурсах, що дозволяє не лише зменшити витрати, а й підвищити надійність і стабільність виробництва.

Технології переробки відходів та їх повторного використання сприяють зменшенню негативного впливу підприємства на навколишнє середовище, одночасно створюючи додаткову економічну цінність [5]. Завдяки цим технологіям підприємство може оптимізувати використання матеріалів, зменшити обсяг сировини, що купується, і впроваджувати принципи циркулярної економіки, що відповідає сучасним міжнародним стандартам сталого розвитку.

Оптимізація логістики за допомогою цифрових платформ та сучасних аналітичних інструментів дозволяє зменшити витрати на транспортування та зберігання матеріалів, скоротити час простоїв та підвищити оперативність постачань [12; 45; 48]. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства, знижує виробничі втрати та дозволяє більш ефективно планувати виробничі цикли.

Використання таких технологій не лише підвищує продуктивність праці та скорочує виробничі витрати, а й створює нову цінність для споживача. Воно сприяє модернізації бізнес-процесів, розвитку нових

продуктів та послуг, підвищенню якості продукції та посилює здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкових умов [14]. Таким чином, ресурсозбереження у поєднанні з інноваційними технологіями стає ключовим фактором формування стійкої та прогресивної моделі розвитку підприємства, яка забезпечує одночасне підвищення ефективності внутрішніх процесів і конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

Невід'ємною складовою ресурсозбереження є екологічний аспект, який передбачає зменшення негативного впливу підприємства на довкілля та раціональне використання природних ресурсів. В умовах жорсткішання екологічних вимог, переходу світової економіки до «зеленої» моделі та впровадження систем екологічного менеджменту, підприємства змушені адаптувати свої технології та виробничі процеси до стандартів сталого розвитку [15; 44; 46]. Раціональне ресурсокористування дає змогу зменшити викиди шкідливих речовин, обсяги відходів, підвищити енергоефективність, що не лише знижує екологічні ризики, а й формує позитивний імідж підприємства.

Важливим є й соціальний аспект ресурсозбереження, пов'язаний із підвищенням рівня безпеки праці, покращенням умов на робочих місцях і формуванням культури ощадливого використання ресурсів у трудовому колективі. Працівники, залучені до процесів оптимізації ресурсів, проявляють більшу відповідальність та ініціативність, що позитивно впливає на трудову дисципліну та продуктивність праці.

Отже, ресурсозбереження виступає ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, що інтегрує економічні, технологічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Воно забезпечує підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат, формування інноваційного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Саме раціональне використання ресурсів є основою підвищення економічної безпеки, сталого розвитку та довгострокової результативності діяльності підприємства.

## 1.2. Організаційно–економічні засади управління процесами ресурсозбереження на підприємстві

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризується високою конкуренцією, нестабільністю ринкового середовища та зростаючими витратами на матеріальні, енергетичні та фінансові ресурси, ефективне управління процесами ресурсозбереження набуває особливої значущості. Організаційно–економічні засади цього управління передбачають формування комплексної системи заходів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів підприємства, зменшення втрат та підвищення загальної ефективності виробничих та управлінських процесів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура поняття «управління ресурсозбереженням» [складено автором за матеріалами 16; 18; 23; 26-28; 34, с. 27; 36, с. 121; 49; 61-62]

Організаційні засади управління процесами ресурсозбереження на підприємстві полягають у створенні чіткої, продуманої структури відповідальності, формуванні спеціалізованих служб контролю та моніторингу ресурсів, а також інтеграції процесів економного використання ресурсів у загальну систему управління підприємством [19]. Вони забезпечують комплексний та системний підхід до оптимізації витрат матеріальних, енергетичних, фінансових та трудових ресурсів, дозволяють своєчасно виявляти відхилення від нормативів та здійснювати оперативне управління виробничими процесами.

До ключових елементів організаційного забезпечення ресурсозбереження належить створення спеціалізованих підрозділів або відділів ресурсозбереження, які виконують комплекс функцій, що охоплюють планування, облік, контроль та аналіз витрат усіх основних видів ресурсів – енергетичних, матеріальних, фінансових і трудових [50; 55]. Такі підрозділи забезпечують системний підхід до управління ресурсами, координуючи взаємодію між виробничими, фінансовими, логістичними та управлінськими підсистемами підприємства.

Функціональна діяльність підрозділів ресурсозбереження включає: розробку внутрішніх нормативів та стандартів щодо використання ресурсів, контроль за дотриманням встановлених лімітів споживання, моніторинг ефективності виробничих процесів, а також оцінку економічного ефекту від впровадження заходів з економії ресурсів [42-43]. Важливим завданням є аналіз причин перевитрат і розробка рекомендацій для оптимізації виробничих і управлінських процесів, що дозволяє не лише скорочувати витрати, а й підвищувати продуктивність підприємства в цілому.

Такі структурні підрозділи також відповідають за інтеграцію сучасних технологій моніторингу та контролю, включаючи автоматизовані системи обліку, цифрові платформи для аналізу даних і прогнозування ресурсоспоживання, а також IoT-пристрої для відстеження витрат у реальному часі [52, с. 440; 56]. Це дозволяє забезпечити точний контроль,

оперативне реагування на відхилення від нормативів і постійне вдосконалення процесів управління ресурсами.

Крім того, спеціалізовані підрозділи ресурсозбереження сприяють формуванню культури раціонального використання ресурсів серед усіх працівників підприємства. Вони координують навчання персоналу сучасним методам економного використання ресурсів, розробляють програми мотивації та стимулювання за результатами економії, а також забезпечують взаємодію між різними підрозділами для досягнення синергії у використанні матеріальних і енергетичних ресурсів.

Таким чином, організаційні засади управління ресурсозбереженням створюють чітку систему відповідальності, забезпечують ефективний контроль і аналітичне забезпечення процесів економного використання ресурсів, інтегрують сучасні технології та підвищують загальну ефективність діяльності підприємства, що є невід'ємною складовою стратегічного розвитку та конкурентоспроможності сучасного виробництва [20; 24].

Впровадження внутрішніх нормативів та стандартів ресурсозбереження, що визначають допустимі норми споживання енергоресурсів і матеріалів, критерії ефективності використання ресурсів та методи їх контролю. Це дозволяє встановити чіткі орієнтири для співробітників підприємства та забезпечити відповідність процесів внутрішнім і зовнішнім вимогам.

Формування системи мотивації та стимулювання персоналу, спрямованої на економне використання ресурсів. До таких стимулів належать як матеріальні (премії, бонуси, додаткові фінансові заохочення), так і нематеріальні (визнання, підвищення кваліфікації, участь у проєктах модернізації). Системний підхід до мотивації сприяє підвищенню відповідальності працівників за ефективне використання ресурсів [54].

Інтеграція інформаційних та цифрових технологій, включаючи автоматизовані системи обліку, IoT-пристрої, програмне забезпечення для планування ресурсів (ERP-системи), що дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, швидко реагувати на відхилення та приймати обґрунтовані

управлінські рішення.

Економічні засади управління процесами ресурсозбереження передбачають оцінку ефективності використання ресурсів з точки зору їх впливу на фінансові результати підприємства та формування економічних стимулів для оптимізації витрат. До основних економічних інструментів належать:

Бюджетування ресурсів та планування витрат, яке дозволяє визначати обсяги і структуру ресурсоспоживання на певний період, прогнозувати економічний ефект від впровадження ресурсозберігаючих заходів та контролювати виконання планових показників.

Впровадження системи показників ефективності використання ресурсів, таких як собівартість продукції, енергоємність одиниці продукції, коефіцієнт використання матеріалів. Ці показники дозволяють оцінити результативність заходів ресурсозбереження та визначити резерви підвищення ефективності.

Аналіз витрат та економічна оцінка інвестицій у ресурсозберігаючі технології, що включає розрахунок строку окупності, чистої теперішньої вартості (NPV) та внутрішньої норми доходності (IRR) від впровадження інноваційних систем енергозбереження та переробки відходів. Економічна оцінка дозволяє обґрунтовано приймати рішення про доцільність модернізації виробничих процесів.

Використання методів оптимізації ресурсоспоживання, таких як аналіз «витрати – результат», методи лінійного програмування та моделювання виробничих процесів, що дозволяє мінімізувати витрати при забезпеченні необхідного обсягу продукції та якості послуг [21; 39, с. 12; 57, с. 236].

Системний підхід передбачає взаємопов'язане та узгоджене управління усіма видами ресурсів підприємства: матеріальними, енергетичними, фінансовими та трудовими. Він включає:

інтеграцію організаційних та економічних механізмів, що забезпечує комплексний ефект від впровадження ресурсозберігаючих заходів;

контроль і моніторинг ресурсоспоживання на всіх рівнях управління, від

стратегічного до оперативного;

безперервне вдосконалення процесів, що включає аналіз результатів, виявлення слабких місць та впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності;

системний підхід дозволяє не лише досягти економії ресурсів, а й підвищити продуктивність праці, зменшити виробничі втрати, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку [60].

Сучасний розвиток підприємств неможливий без активного впровадження інноваційних технологій, що забезпечують не лише ефективний контроль, але й комплексну оптимізацію всіх видів ресурсів. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, зростання конкуренції та постійного підвищення вимог до якості продукції чи послуг, підприємства потребують інструментів, які дозволяють максимально раціонально використовувати матеріальні, енергетичні, фінансові та трудові ресурси [22; 59]. До таких технологій належать автоматизовані системи обліку та контролю, що дозволяють відстежувати витрати сировини, матеріалів, енергії та інших ресурсів у реальному часі; IoT-пристрої для детального моніторингу споживання енергоресурсів і витрат матеріалів на всіх етапах виробничого процесу; системи прогнозування та планування ресурсів на основі аналітики великих даних, що забезпечують обґрунтоване управління запасами та оптимізацію виробничих циклів; а також технології переробки відходів, вторинного використання матеріалів і оптимізації логістичних процесів [33].

Впровадження інноваційних технологій дає змогу підприємствам досягти значного підвищення точності планування ресурсів. Завдяки автоматизованим системам обліку і цифровим платформам менеджери отримують змогу оперативно виявляти відхилення від нормативних показників, аналізувати причини перевитрат та своєчасно вживати заходів щодо їх усунення. Це дозволяє не лише зменшити виробничі втрати і знизити загальні витрати, а й покращити якість продукції та послуг, забезпечити

стабільність виробничих процесів і підвищити надійність підприємства в умовах мінливого ринку.

Використання IoT-пристроїв і систем аналітики великих даних відкриває нові можливості для прогнозування потреб у ресурсах, автоматичного регулювання виробничих процесів і створення інтегрованої системи управління ресурсоспоживанням [32; 38; 53]. Такі рішення дозволяють оптимізувати логістику, скоротити час простоїв обладнання, зменшити витрати на транспортування і зберігання матеріалів. Крім того, технології переробки відходів сприяють впровадженню принципів циркулярної економіки, зменшенню впливу на навколишнє середовище, створенню джерел доходу за рахунок вторинного використання ресурсів.

Інноваційні технології також стимулюють розвиток нових продуктів і послуг, підвищують продуктивність праці та сприяють формуванню додаткової цінності для споживачів. Вони забезпечують комплексне удосконалення бізнес-процесів, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до зміни ринкових умов, підвищувати ефективність управління персоналом, зменшувати виробничі ризики та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності [22-23; 29-30]. Завдяки впровадженню таких технологій підприємства отримують можливість реалізувати стратегічні цілі розвитку, забезпечити стійкий економічний результат і водночас сприяти сталому та екологічно відповідальному веденню бізнесу.

Інноваційні технології у сфері ресурсозбереження є не лише інструментом контролю і оптимізації, а й ключовим фактором стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує підвищення ефективності та створення додаткової цінності для власників, працівників, споживачів та партнерів. Організаційно-економічні засади управління ресурсозбереженням формують комплексну систему управління, що забезпечує ефективне використання всіх видів ресурсів підприємства, сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню виробничих втрат і створенню умов для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

## Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико–методичні засади управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес–середовища, доцільно зазначити, що:

1. Ресурсозбереження є ключовим елементом економічної стратегії та сучасної системи управління підприємством. Його економічна сутність полягає в оптимальному використанні всіх видів ресурсів для досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Впровадження ресурсозбереження ґрунтується на принципах комплексності, системності, інноваційності та безперервності вдосконалення. Значення ресурсозбереження багатогранне: воно забезпечує зниження виробничих витрат і підвищення фінансової стійкості, сприяє формуванню інноваційної моделі розвитку та є невід’ємною частиною екологічного і соціального аспектів діяльності. Таким чином, раціональне використання ресурсів є основою для підвищення економічної безпеки, забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

2. Організаційно–економічні засади управління процесами ресурсозбереження формують комплексну систему заходів, спрямовану на оптимізацію використання всіх видів ресурсів підприємства (матеріальних, енергетичних, фінансових тощо) та зменшення необґрунтованих втрат. Організаційні засади забезпечують створення чіткої, продуманої структури відповідальності, формування спеціалізованих підрозділів (служб контролю та моніторингу) для планування, обліку та аналізу витрат. Вони створюють системний підхід до управління ресурсами та сприяють формуванню культури раціонального використання серед персоналу. Економічні засади передбачають оцінку ефективності використання ресурсів з погляду їхнього впливу на фінансові результати підприємства та формування стимулів для оптимізації.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Об'єктом цього аналітичного дослідження виступає фермерське господарство, локалізоване у Полтавському районі Полтавської області.

Специфіка його організаційно–управлінської структури характеризується суміщенням функцій керівника та головного бухгалтера, які виконує очільник господарства. Кадрове забезпечення представлено одним постійним співробітником (членом родини), але для підтримки виробничого циклу протягом останніх п'яти років регулярно залучається сезонний персонал у кількості не менше п'яти осіб. Цільова функція функціонування даного суб'єкта господарювання сфокусована на забезпеченні стійкої прибутковості шляхом реалізації виробничої, комерційної та посередницької діяльності відповідно до нормативно–правових засад. У контексті системи управління інвестиційною політикою підприємства, його ресурсний потенціал (який охоплює земельні ресурси, основні й оборотні засоби, а також організацію товарної політики) визнається ключовою детермінантою. З огляду на це, для подальшого аналізу та обґрунтування управлінських рішень доцільним є проведення ґрунтовної оцінки динаміки та структурних трансформацій земельного фонду господарства (додаток Г, табл. 2.1).

Упродовж 2020–2024 рр. земельний фонд підприємства зазнав суттєвих змін. Загальна площа земель, що перебуває у користуванні підприємства, зросла з 54,66 га у 2020 р. до 84,74 га у 2024 р., тобто на 30,08 га. Аналогічна динаміка спостерігається щодо площі сільськогосподарських угідь та ріллі, які повністю повторюють структуру загального земельного фонду, що свідчить про відсутність інших категорій земель у його складі.

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,  
2020–2024 рр., га [розраховано автором]**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р. (+, –)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	30,08
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	30,08
рілля	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	30,08
Припадає на 1 середньорічного працівника сільгоспугідь, га	27,33	27,33	27,33	39,75	42,37	15,04

Найбільше розширення земельних ресурсів відбулося у 2023–2024 рр., коли площа зросла з 79,50 до 84,74 га. Це може бути наслідком укладання нових орендних договорів або розширення господарської діяльності підприємства.

Важливим показником ефективності використання земель є забезпеченість сільськогосподарськими угіддями одного середньорічного працівника. У 2020 р. на одного працівника припадало 27,33 га, тоді як у 2024 р. цей показник зріс до 42,37 га, що означає збільшення на 15,04 га. Зростання забезпеченості земельними ресурсами може сигналізувати про оптимізацію чисельності персоналу або розширення земель за незмінної кількості працівників. Загалом дані таблиці свідчать про поступове зміцнення ресурсної бази підприємства, а саме про збільшення площі земель сільськогосподарського призначення та покращення забезпеченості ними працівників. Це створює передумови для підвищення масштабів виробництва та ефективності використання земельного потенціалу.

Збільшення земельного навантаження на одного працівника потребує вдосконалення технічного забезпечення, впровадження ресурсозберігаючих технологій, щоб уникнути ризику надмірного розпорошення трудових ресурсів. Підсилення земельної бази вимагає також адаптації системи управління виробництвом для забезпечення раціонального використання кожного гектара та підвищення загальної продуктивності підприємства.

Проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2. Кадрова структура підприємства протягом 2020–2024 рр. залишалася загалом стабільною.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства та оплати праці,  
2020–2024 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р. (+, -)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна кількість постійних працівників, осіб	2	2	2	2	2	0
Загальна кількість сезонних працівників, осіб	8	8	7	6	5	-3
Управлінські кадри – всього, осіб	1	1	1	1	1	0
до загальної кількості працівників, %	50	50	50	50	50	0
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	1	1	1	1	1	0
до загальної кількості працівників, %	50	50	50	50	50	0
Заробітна плата 1 працівника в рік, тис. грн	180,3	202,3	240,6	255,4	302,1	121,8
Продуктивність праці, тис. грн	875,0	1127,2	974,2	1005,8	873,3	-1,7

Кількість постійних працівників була незмінною і становила 2 особи, тоді як чисельність сезонних працівників скоротилася з 8 до 5 осіб, що вказує на оптимізацію трудових ресурсів. Співвідношення управлінських кадрів і працівників сільськогосподарського виробництва залишалось сталим – по 50 % кожної групи, що відповідає невеликій і просто організованій структурі персоналу. Водночас спостерігається суттєве зростання заробітної плати одного працівника: з 180,3 тис. грн у 2020 р. до 302,1 тис. грн у 2024 р. Продуктивність праці одного працівника на підприємстві за цей період практично не змінилася, знизившись лише на 1,7 тис. грн, що свідчить про збереження стабільних обсягів виробництва при зростанні витрат на

персонал. Загалом підприємство характеризується стабільністю кадрової структури за умов помірної оптимізації сезонної зайнятості та підвищення рівня оплати праці. Наявність сезонних працівників привносить суттєві особливості в систему ресурсозбереження і потребує суттєвої регламентації.

За 2020–2024 рр. загальна вартість активів підприємства суттєво зросла – з 509,0 до 1084,5 тис. грн, головним чином за рахунок збільшення оборотних активів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Склад активів підприємства та ефективність їх використання,  
2020–2024 рр. (на кінець року), тис. грн [розраховано автором]**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р. (+, –)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Усього активів	509,0	661,7	702,9	879,7	1084,5	575,5
Необоротні активи	76,7	71,6	49,7	48	46,3	–30,4
з них основні засоби	76,7	71,6	49,7	48	46,3	–30,4
Основні засоби за первісною вартістю	76,7	76,7	51,4	49,7	48	–28,7
Знос основних засобів	0	5,1	1,7	1,7	1,7	1,7
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0	6,6	3,3	3,4	3,5	3,5
Оборотні активи	432,3	590,1	653,2	831,7	1038,2	605,9
Власний капітал	509,0	661,7	702,9	879,7	1084,5	575,5
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	1,40	1,31	0,91	0,60	0,55	–0,85
Фондоозброєність, тис. грн./чол	38,4	35,8	24,9	24,0	23,2	–15,2
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	5,64	8,24	13,14	17,33	22,42	16,78

Натомість необоротні активи та первісна вартість основних засобів зменшилися, що свідчить про відсутність оновлення матеріально–технічної бази та поступове її зношення. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс до 3,5 %. Показники забезпеченості фондами мають спадну динаміку: фондозабезпеченість і фондоозброєність знизилися, що пов'язано зі скороченням вартості основних засобів та розширенням земельної площі.

Водночас зросла забезпеченість основних засобів оборотними активами, що відображає зміцнення оборотного капіталу. Загалом підприємство нарощує активи, проте матеріально–технічний потенціал потребує оновлення для підвищення ефективності їх використання.

Щоб здійснити аналіз діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання, слід визначити його виробничий напрямок та спеціалізацію на основі показників, наведених у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації продукції підприємства, 2020–2024 рр., тис. грн [складено автором]**

Показники	Роки					У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва – всього	1749,9	2254,3	1948,4	2011,5	1746,5	526,22	100	х
Пшениця озима	302,5	483,6	540	780	525	646,50	27,1	2
Кукурудза	508,8	871,2	935	709,5	208	140,00	33,3	1
Соя	0	0	0	0	700	360,51	7,2	5
Соняшник	313,6	493,5	473,4	522	0	268,90	18,6	3
Культури баштанні продовольчі	625	406	0	0	313,5	1942,13	13,8	4
Продукція сільського господарства і послуги	1749,9	2254,3	1948,4	2011,5	1746,5	526,22	100	х

Структура грошових надходжень підприємства свідчить про його повну орієнтацію на рослинницьку продукцію, яка забезпечує 100 % доходів. Упродовж аналізованого періоду домінуючими культурами за питомою вагою стали кукурудза (33,3 %) та озима пшениця (27,1 %), які стабільно

формують основну частину виручки. Певне зростання ролі в структурі доходів демонструє соя (7,2 %), яка з'являється у виробництві з 2024 року, що може вказувати на диверсифікацію культур. Соняшник забезпечує 18,6 % середньорічних надходжень, хоча його вирощування припинено у 2024 році. Баштанні культури займають 13,8 % у структурі доходів, проте їх виробництво значно скоротилося після 2021 року. Отже, підприємство має змішану, але зернову спрямованість виробництва, де ключовими культурами залишаються кукурудза та озима пшениця. Структурні зміни останніх років пов'язані з пошуком більш прибуткових культур та адаптацією до ринкової кон'юнктури.

У 2020–2024 рр. обсяги виробництва товарної продукції підприємства суттєво зросли – на 780,7 тис. грн, що забезпечило помітне підвищення виробітку як на одного працівника, так і на 100 га сільгоспугідь (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо–комерційної діяльності підприємства,  
2020–2024 рр. [складено автором]**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р. (+, –)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	406,3	812,6	777,2	829,7	1187	780,7
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	203,2	406,3	388,6	414,9	593,5	390,3
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	743,3	1486,6	1421,9	1043,6	1400,8	657,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	244,0	854,5	736,0	831,6	1188,6	944,6
Чистий прибуток, тис. грн	–168,7	–41,9	41,2	–1,9	–1,6	167,1
Рівень рентабельності виробництва, %	–69,1	–4,9	5,6	–0,2	–0,1	69

Це свідчить про підвищення продуктивності та покращення використання трудових і земельних ресурсів. Водночас собівартість продукції зросла ще більш значними темпами, що негативно вплинуло на

фінансові результати підприємства. Підприємство отримало прибуток лише у 2022 році, тоді як у решті років залишалося збитковим. Рівень рентабельності хоч і покращився з  $-69,1\%$  до  $-0,1\%$ , все ще залишається від'ємним, що вказує на нестійкість фінансового стану. Загалом, виробнича діяльність підприємства демонструє позитивну динаміку у збільшенні обсягів продукції та продуктивності ресурсів, але висока собівартість та нестабільний прибуток свідчать про необхідність оптимізації витрат, удосконалення організації виробничих процесів і підвищення ефективності управління підприємством.

## **2.2. Актуальні чинники формування системи управління ресурсозбереженням підприємства**

Формування ефективної системи управління ресурсозбереженням на підприємстві, що спеціалізується на сільськогосподарському виробництві, є критично важливим для забезпечення його стійкої прибутковості та конкурентоспроможності. У сучасних умовах значної волатильності ринків, постійного зростання цін на енергетичні та сировинні ресурси, а також посилення кліматичних викликів, управління ресурсозбереженням перетворюється з бажаного елемента на невід'ємну стратегічну необхідність. Для аграрного сектору, де високі матеріальні та паливно-енергетичні витрати формують левову частку собівартості продукції, раціональне використання кожного ресурсу – від земельного фонду до робочого часу – стає ключовим інструментом мінімізації операційних ризиків та максимізації фінансової віддачі. Саме через призму ефективного ресурсозбереження підприємство може досягти стійкої прибутковості, оскільки, згідно з проведеним аналізом, воно демонструє нестабільний фінансовий стан із періодичною збитковістю та високою собівартістю.

Зменшення питомих витрат на одиницю виробленої продукції дозволяє підвищити маржинальність та забезпечити цінову конкурентоспроможність

на ринку, нівелюючи зовнішні цінові шоки. Для того, щоб система була дієвою, вона повинна базуватися не на загальних принципах, а на глибокому розумінні внутрішніх процесів господарства. Аналіз організаційно-економічної діяльності даного фермерського господарства за 2020–2024 рр. виступає фундаментальною основою, оскільки він виявив низку актуальних чинників, які необхідно враховувати при розробці та впровадженні такої системи. Ці чинники охоплюють як позитивні тенденції (значне розширення земельного фонду та підвищення забезпеченості земельними ресурсами одного працівника), так і критичні проблемні зони (фізичне зношення основних засобів через відсутність оновлення та неконтрольоване зростання собівартості). Таким чином, формулювання цілей та механізмів управління ресурсозбереженням має бути таргетованим, спрямованим на усунення саме тих «вузьких місць», що були ідентифіковані історичним фінансово-економічним аналізом.

Ключовим детермінантом у контексті управління ресурсозбереженням є ресурсний потенціал підприємства, який охоплює земельні ресурси, основні й оборотні засоби, а також організацію товарної політики.

Стратегічне зміцнення ресурсної бази через розширення земельного фонду є чітким сигналом про інвестиційну активність підприємства та його орієнтацію на масштабування діяльності. Збільшення загальної площі земель у користуванні з 54,66 га у 2020 р. до 84,74 га у 2024 р. (тобто на 30,08 га) є прямим відображенням стратегії зростання, особливо помітної у 2023–2024 рр.. Це розширення, що, ймовірно, відбулося за рахунок укладання нових орендних договорів, створює необхідні передумови для підвищення масштабів виробництва та нарощування обсягів товарної продукції, що вже відзначається в аналізі виробничо-комерційної діяльності. Такий підхід повністю корелює із цільовою функцією підприємства – забезпеченням стійкої прибутковості шляхом реалізації виробничої та комерційної діяльності. Важливо, що структура земельного фонду є абсолютно однорідною і повністю складається із сільськогосподарських угідь

та ріллі. Ця 100% орієнтація на ріллю підкреслює вузьку спеціалізацію підприємства (рослинництво, зернова спрямованість) і вимагає особливо ретельного підходу до сівозміни та управління родючістю ґрунту як ключовим невідновлюваним активом. Система управління ресурсозбереженням тут повинна фокусуватися на заходах з підвищенням ефективності використання ґрунту, а не лише площі.

Синхронне збільшення площі земель та оптимізація чисельності сезонного персоналу (скорочення з 8 до 5 осіб) призвели до знакового зростання показника забезпеченості сільськогосподарськими угіддями одного середньорічного працівника майже в 1,5 рази (з 27,33 га у 2020 р. до 42,37 га у 2024 р.). Такий показник, що зріс на 15,04 га, є прямим індикатором підвищення продуктивності трудових ресурсів і створює економічні передумови для подальшого зростання виробітку на 1 працівника. Це свідчить про успішну оптимізацію трудових ресурсів і, ймовірно, про вищий рівень механізації праці, що є безумовно позитивним чинником у системі ресурсозбереження, оскільки дозволяє уникнути непродуктивних витрат робочого часу та підвищити рівень оплати праці.

Проте, динаміка екстенсивного нарощування земельної площі та водночас зростання забезпеченості працівників землею містить значний ризик екстенсифікації. Це означає, що підприємство, розширюючи площі, може не встигати забезпечувати адекватне технологічне та інвестиційне супроводження кожного нового гектара. Наслідком може стати неефективне використання земельного потенціалу та мінімізація втрат, пов'язаних з екстенсивним веденням господарства, що вимагає впровадження жорсткого чисельного контролю за дотриманням агротехнічних норм, що є ключовим завданням системи управління ресурсозбереженням на наступному етапі. Необхідно терміново перейти від простого нарощування площі до інтенсивних методів господарювання, впроваджуючи точне землеробство та забезпечуючи ощадливе використання матеріальних ресурсів (добрив, насіння, палива) на кожному гектарі для протидії загальному зростанню

собівартості продукції, що є головною фінансовою проблемою підприємства.

Аналіз динаміки матеріально–технічної бази підприємства виявляє критичний дисбаланс у структурі активів, який є головною перешкодою на шляху впровадження ефективної системи ресурсозбереження. Загальна вартість активів, що зросла з 509,0 тис. грн до 1084,5 тис. грн, демонструє певний потенціал розвитку, але цей приріст відбувся виключно за рахунок оборотних активів. Збільшення оборотних коштів, хоч і підвищує ліквідність та забезпеченість операційної діяльності (про що свідчить зростання забезпеченості основних засобів оборотними активами), несе в собі значний ризик: відсутність довгострокових інвестицій у виробничий капітал.

Водночас, протягом аналізованого періоду спостерігається чітка негативна тенденція: зменшення необоротних активів та зниження первісної вартості основних засобів. Цей процес, імовірно, пов'язаний із вибуттям (списанням) старого обладнання без адекватної заміни новим або недостатністю капітальних інвестицій для їхнього оновлення. Кульмінацією цієї проблеми є помітне зростання коефіцієнта зносу основних засобів, який сягнув критичної позначки у 3,5 % (незважаючи на те, що абсолютне значення коефіцієнта виглядає невеликим, він зростає, що вказує на тренд). Відсутність оновлення матеріально–технічної бази та її поступове фізичне й моральне зношення є критичним чинником для управління ресурсозбереженням.

Прямим економічним наслідком цього інвестиційного дефіциту є зниження ключових показників ефективності використання основного капіталу: фондозабезпеченості (вартості основних засобів на одиницю площі, що обробляється) та фондоозброєності (вартості основних засобів на одного працівника). У контексті рослинництва, де якість обробки ґрунту, терміни проведення робіт та точність сівби та збору врожаю безпосередньо залежать від технічного рівня машин, застаріле обладнання та технології є прямою перешкодою для ресурсозбереження. Як правило, старе обладнання є:

більш енергомістким – потребує значно більше палива на одиницю

виконаної роботи, що прямо збільшує частку паливно–енергетичних ресурсів у собівартості;

матеріаломістким – часто працює з більшими технологічними втратами (наприклад, втрати врожаю при збиранні) та не дозволяє впроваджувати точні норми внесення добрив і ЗЗР, що призводить до перевитрат дорогих хімічних ресурсів;

низькопродуктивним – збільшує час простоїв через часті поломки та уповільнює темпи роботи, що критично в аграрному виробництві, де фактором ресурсозбереження є час.

Таким чином, сформована система управління ресурсозбереженням не може бути ефективною, якщо вона не вирішить проблему зношення основного капіталу. Це посилює необхідність негайного оновлення матеріально–технічного потенціалу підприємства. Управлінське рішення має полягати у перерозподілі фінансових потоків для цільових інвестицій у високоефективну, енергоощадну техніку, оснащену системами точного землеробства. Це дозволить не тільки підвищити фондоозброєність та продуктивність праці, а й створить технологічну базу для раціонального використання матеріальних, паливно–енергетичних та трудових ресурсів, що є ключовим важелем для зниження критично високої собівартості продукції.

Незважаючи на позитивну динаміку у збільшенні обсягів виробництва товарної продукції (з 406,3 тис. грн до 1187 тис. грн), що забезпечило помітне зростання виробітку на одного працівника та на 100 га сільгоспугідь, фінансові результати підприємства сигналізують про необхідність оптимізації витрат. Собівартість реалізованої продукції зросла ще більш значними темпами, що є ключовим негативним чинником. Це призвело до того, що підприємство залишалося збитковим протягом більшості аналізованого періоду (за винятком 2022 року), а чистий прибуток у 2024 році становив лише –1,6 тис. грн. Рівень рентабельності виробництва хоч і покращився з –69,1 % до –0,1 %, все ще залишається від’ємним, що вказує на нестійкість фінансового стану. Управління ресурсозбереженням

має бути сфокусоване на зниженні цієї високої собівартості через мінімізацію втрат матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів, а також удосконалення організації виробничих процесів.

Повна орієнтація на рослинницьку продукцію, яка забезпечує 100 % доходів, формує специфічний набір завдань для системи ресурсозбереження.

Кукурудза (33,3 %) та озима пшениця (27,1 %) є ключовими культурами. Оскільки ці культури є високозалежними від погодних умов, агрохімії та механізації, ресурсозбереження має зосередитися на точному землеробстві, оптимізації внесення добрив та засобів захисту рослин (хімічні ресурси) та підвищенні ефективності використання сільськогосподарської техніки (паливо–енергетичні ресурси). Поява сої у виробництві з 2024 року та скорочення вирощування соняшника і баштанних культур свідчить про пошук більш прибуткових культур та адаптацію до ринкової кон'юнктури. Система ресурсозбереження повинна бути гнучкою, щоб оперативно оцінювати та інтегрувати найбільш ресурсоефективні технології для нових культур, як–от соя, щоб забезпечити, що диверсифікація не призведе до нераціонального використання ресурсів (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Узагальнення чинників формування системи управління ресурсозбереженням підприємства, 2020–2024 рр. [складено автором]**

Актуальний чинник	Динаміка / Стан (2020 → 2024)	Вплив на систему ресурсозбереження та пріоритети
1	2	3
Розширення земельного фонду	Загальна площа зросла з 54,66 га до 84,74 га (+30,08 га). 100% складається з ріллі	Позитивний потенціал, але ризик екстенсифікації. Вимагає переходу до інтенсивних методів та впровадження точного землеробства для раціонального використання кожного гектара та управління родючістю ґрунту
Деградація основного капіталу	Первісна вартість основних засобів знизилася (з 76,7 до 48,0 тис. грн), коефіцієнт зносу зріс до 3,5 %	Критична перешкода для ресурсозбереження. Застаріле обладнання є енерго– та матеріаломістким. Пріоритет: негайне інвестування в оновлення ОЗ, високопродуктивну та енергоощадну техніку

Продовж. табл. 2.6

1	2	3
Зниження фондозабезпеченості	Фондозабезпеченість впала з 1,40 до 0,55 тис. грн/га. Фондоозброєність знизилася з 38,4 до 23,2 тис. грн/чол	Пряме свідчення недостатності технічного оснащення для масштабу виробництва. Необхідно терміново підвищити фондоозброєність для забезпечення технологічної бази ресурсної ефективності
Нестійкість фінансового стану та висока собівартість	Собівартість реалізованої продукції зросла найбільш значними темпами (на 944,6 тис. грн). Рентабельність залишається від'ємною (-0,1 % у 2024 р.)	Ключова ціль системи. Управління ресурсозбереженням має бути повністю сфокусоване на оптимізації витрат та зниженні собівартості через мінімізацію витрат усіх видів ресурсів
Зростання витрат на персонал при стабільній продуктивності	Зарплата 1 працівника зросла з 180,3 до 302,1 тис. грн. Продуктивність праці практично не змінилася. Оптимізовано сезонний персонал (скорочення з 8 до 5 осіб)	Необхідність підвищення кваліфікації. Зростання витрат вимагає підвищення продуктивності праці та інтеграції мотиваційних механізмів ресурсної ефективності для обмеженого штату
Вузька рослинницька (зернова) спеціалізація	100 % доходів від рослинництва. Домінуючі культури: кукурудза (33,3 %) та озима пшениця (27,1 %). Поява сої	Цільова спрямованість заходів. Ресурсозбереження має зосередитися на оптимізації внесення агрохімії (добрив, ЗЗР) та паливно-енергетичних ресурсів відповідно до потреб ключових, високомаржинальних культур (кукурудза, пшениця, соя)

Стійкість кадрової структури підприємства (2 постійних працівники), при одночасній оптимізації сезонної зайнятості (скорочення з 8 до 5 осіб) та інтенсивному зростанні заробітної плати одного працівника (з 180,3 тис. грн до 302,1 тис. грн) є ще одним важливим чинником. Хоча продуктивність праці практично не змінилася, зростання витрат на персонал підкреслює необхідність підвищення кваліфікації та відповідальності обмеженого штату працівників. Система ресурсозбереження має включати навчання персоналу принципам використання ресурсів та впровадження мотиваційних механізмів, пов'язаних із досягненням цілей ресурсної ефективності.

Для формування ефективної системи управління ресурсозбереженням на підприємстві критично важливим є інвестування в оновлення основних засобів для підвищення фондоозброєності, оптимізація витрат для зниження високої собівартості продукції та впровадження сучасних, ресурсозберігаючих технологій у вирощуванні ключових зернових культур. Це дозволить перетворити потенціал розширеної земельної бази та стабільного кадрового складу на стійкий фінансовий результат.

### **2.3. Аналіз і оцінка функціонування системи управління ресурсозбереженням на підприємстві**

Раціональне використання ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання потребує проведення якісних змін у структурі та складі ресурсів, а також оптимізації їх ефективного управління. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств передбачає налагодження раціонального використання та управління цими ресурсами.

Ефективність системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, зокрема фермерського господарства починається з обґрунтування місії та стратегії. Місія та стратегія визначає глобальну мету господарської діяльності підприємства, визначає його суспільну роль та обґрунтовує власні інтереси. Наступною стадією є формування цілей господарської діяльності.

Використовуючи надбання вітчизняних науковців можна сформулювати основні цілі підприємства відносно формування ресурсного потенціалу суб'єкту господарювання, зокрема фермерського господарства (рис. 2.1).

Управління та оцінювання основних чинників ресурсного потенціалу аграрного підприємства потребує безперервного виконання процедур і підходів, спрямованих на оцінку виконаних завдань і робіт, а також їхньої

сукупності для подальшого удосконалення. Тому, проведення аналізування зовнішнього середовища дозволяє керівництву отримувати повну інформацію про стан суб'єкта господарювання на ринку та контролювати зовнішні сигнали для своєчасного виявлення потенційних загроз та ризиків.



Рис. 2.1. Цілі управління та формування ресурсного потенціалу підприємства, 2020-2024 рр. [складено автором]

Аналізування як ресурсного потенціалу, так і всієї діяльності аграрного підприємства, що допомагає визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на організацію є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Такий синтез у випадку ресурсозбереження фермерського господарства може виглядати наступним чином (табл. 2.7).

Цей аналіз надає можливість підприємству об'єктивно оцінити свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та ризики і

загрози, що можуть впливати на ефективність ресурсозбереження. На основі цього аналізу фермерське господарство може розробити стратегії для максимізації своїх переваг та використання можливостей, а також для зменшення слабкостей, ризиків та вирішення проблем, що створюють небезпеки та загрози.

Таблиця 2.7

### SWOT–аналіз ресурсозбереження підприємства, 2000-2024 рр.

[складено автором]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Використання сучасних технологій та обладнання.	1. Старе чи застаріле обладнання.
2. Досвідчений та освічений персонал.	2. Недостатня ефективність управління запасами.
3. Системи контролю якості та сертифікації.	3. Низька автоматизація процесів.
4. Висока виробнича інтенсивність.	4. Великі втрати сировини та відходи.
5. Ефективна логістика та транспортна інфраструктура.	5. Недостатнє використання відновлювальних джерел енергії.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Використання відновлювальних джерел енергії.	1. Зміни в кліматичних умовах.
2. Розвиток програм енергоефективності.	2. Конкуренція на ринку.
3. Впровадження сучасних систем контролю якості.	3. Зростання вартості енергії.
4. Партнерство з фермерськими спілками та організаціями.	4. Зміни в законодавстві щодо виробництва та екології.
5. Використання точного землеробства та сучасних агротехнічних рішень.	5. Нестійкість цін на ресурси та продукцію.

Попередньо було представлено основні показники та коефіцієнти ресурсного потенціалу фермерського господарства. Продублюємо їх, а на основі статистичної та фінансової звітності додатково розрахуємо деякі із них для більш детального аналізу та оцінки ресурсного потенціалу обраного суб'єкта господарювання (табл. 2.8).

За результатами додатково обчислених показників та коефіцієнтів обраного суб'єкта господарювання бачимо, зростання чистої маржи, її від'ємне значення вказує на необхідність перегляду ціноутворення та витрат. Зменшення рівня товарності в 2024 р. в порівнянні з 2020 р. на 0,51 в.п., що

пояснюється складними соціально–економічними умовами. Зріс і коефіцієнт плинності сезонних працівників в 2024 р. до 20% на 7,50 в.п., що є також негативним явищем в діяльності фермерського господарства. Коефіцієнт стабільності персоналу в 2024 р. зріс на 11,11 в.п. у порівнянні з 2020 р., що характеризує постійність управлінського персоналу.

Таблиця 2.8

**Основні показники та коефіцієнти ресурсного потенціалу підприємства,  
2020–2024 рр. [складено автором]**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., +, –	2024 р. до 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	406,30	812,60	777,20	829,70	1187,00	780,70	292,15
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	244	854,5	736	831,6	1188,6	944,60	487,13
Рівень рентабельності виробництва, %	–69,1	–4,9	5,6	–0,2	–0,1	69,00	X
Чиста маржа, %	–41,52	–5,16	5,30	–0,23	–0,13	41,39	
Обсяг виробництва (валовий збір) у масі після доробки, ц	1892	1946	1978,5	2850	1830	–62,00	96,72
Обсяг реалізації, ц	1730	1795	1894	2358	1664	–66,00	96,18
Рівень товарності, %	91,44	92,24	95,73	82,74	90,93	–0,51	X
Зростання обсягу виробництва, %	3,39	2,85	1,67	44,05	–35,79	–39,18	X
Рентабельність продаж, %	–2,41	–19,39	18,86	–4,37	–7,42	–5,01	X
Рентабельність продукції, %	–69,14	–4,90	5,60	–0,23	–0,13	69,00	X
Коефіцієнт плинності сезонних працівників, %	12,50	0,00	14,29	16,67	20,00	7,50	X
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	33,33	33,33	36,36	40,00	44,44	11,11	
Продуктивність праці, тис. грн/чол	875,00	1127,20	974,20	1005,80	873,30	–1,70	99,81

Візуалізація отриманих результатів представлена блоком рис. 2.2-2.4.

На основі отриманих коефіцієнтів проведемо аналіз залежності чистої маржі від основних коефіцієнтів ресурсного потенціалу, а саме:

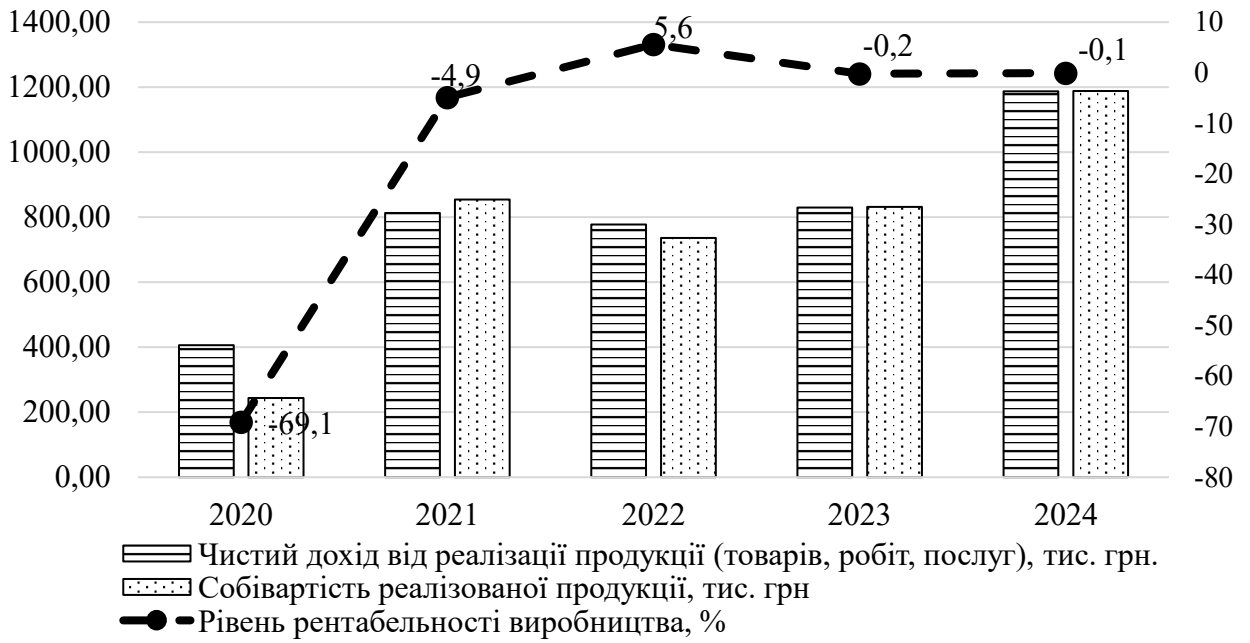


Рис. 2.2. Динаміка результативних показників діяльності підприємства, 2020–2024 рр. [складено автором]

- коefficient зносу основних засобів на кінець року;
- коefficient плинності сезонних працівників, %;
- коefficient стабільності персоналу, %;

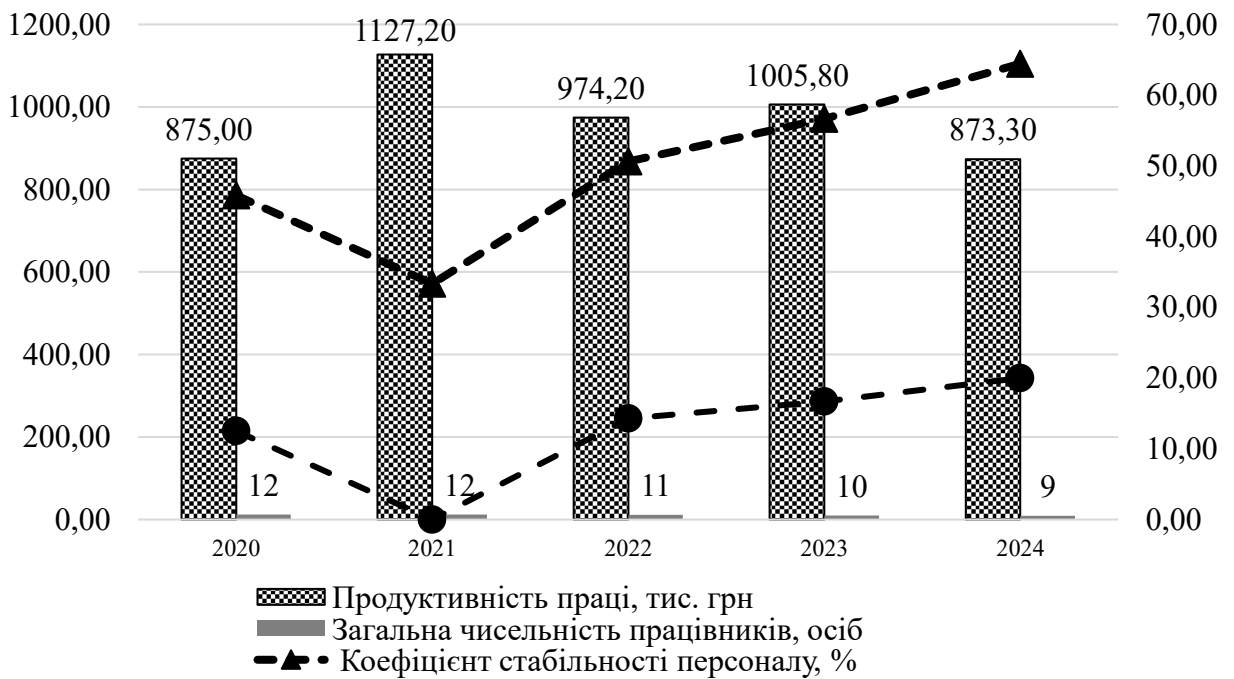


Рис. 2.3. Динаміка показників управління персоналом підприємства, 2020–2024 рр. [складено автором]

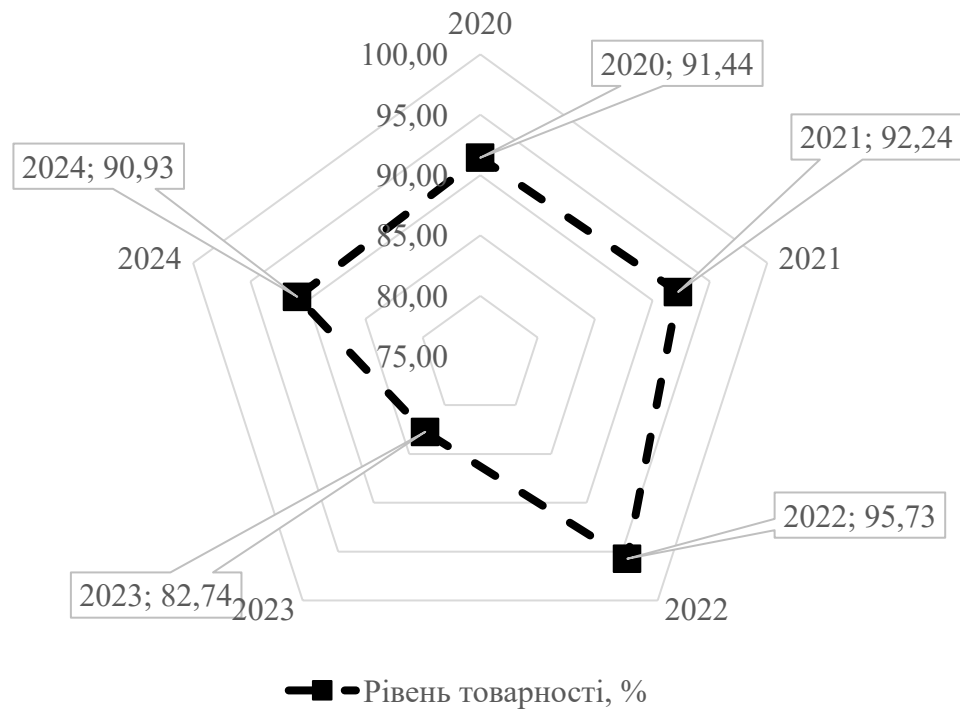


Рис. 2.4. Динаміка рівня товарності, як ключового визначника ресурсного потенціалу підприємства, 2020–2024 рр. [складено автором]

рівень товарності, %

Аналіз та моделювання проводимо з використанням багатofакторної виробничої регресії, яка має математичний вигляд:  $\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n$ .

Інструментарієм для аналізу та моделювання є електронні таблиці Microsoft Excel та вбудовані статистичні функції: CORREL та LINEST. Для подальшого обчислення та приведення виробничих моделей до математичного вигляду позначаємо фактори та показник змінними.

В результаті обробки даних отримуємо парні коефіцієнти кореляції, які вказують на вплив кожного із означених факторів на показник чистої маржі фермерського господарства. Парні коефіцієнти кореляції є досить високими, що свідчать про прямий значний вплив факторних ознак на результат діяльності суб'єкта господарювання, але найбільш впливовий фактором у цьому дослідженні є коефіцієнт плинності сезонних працівників (парний коефіцієнт кореляції 0,84).

Коефіцієнт детермінації в цьому дослідженні та моделюванні дорівнює 1, що свідчить про варіацію чистої маржі, яка на 100% залежить від запропонованих факторних ознак.

Отримана багатофакторна регресійна модель чистої маржі фермерського господарства:  $Yr=28,06+15,33 X_1+5,20 X_2-4,61 X_3+0,21 X_4$

Параметри рівнянь обчислено методом найменших квадратів. Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Розраховано теоретичне значення чистої маржі обраного суб'єкту господарювання, які незначно різняться від фактичних, тобто статистична похибка моделювання мінімальна.

Графічно фактичне та розраховане теоретичне значення чистої маржі фермерського господарства за останнє п'ятиріччя представлено на рис. 2.5.

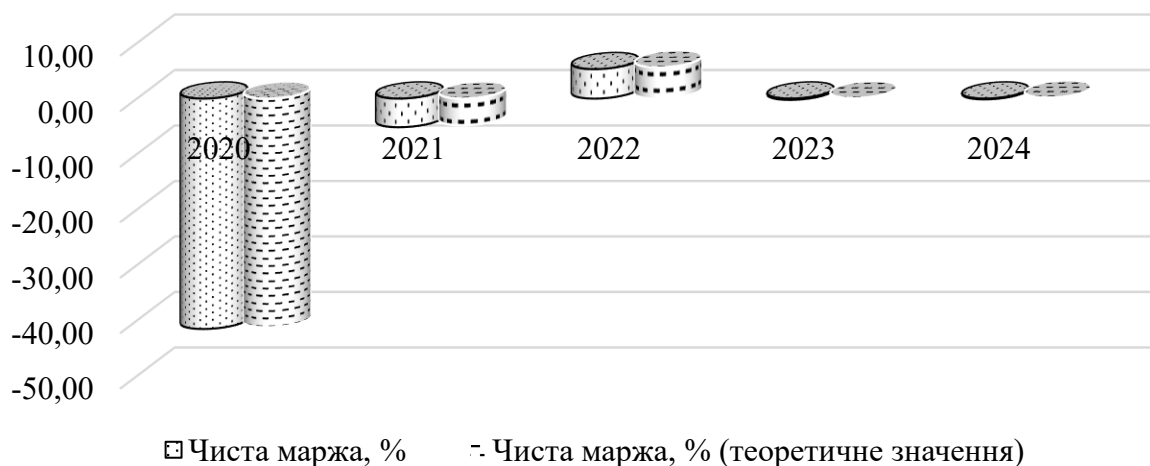


Рис. 2.5. Фактичні та теоретичні значення чистої маржі підприємства, 2020–2024 рр. [складено автором]

Отже, розвиток та оцінка ключових чинників ресурсного потенціалу фермерського господарства за ресурсозберігаючим сценарієм може бути забезпечено тільки в комплексі стратегічно–важливих заходів діяльності.

## Висновки до розділу 2

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ кваліфікаційної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Аналізоване підприємство за 2020-2024 рр. зміцнило свою земельну ресурсну базу (на 30,08 га) та збільшило обсяги виробництва товарної продукції (в 7,8 разів), при повній орієнтації на рослинництво. Водночас, спостерігається нестабільність продуктивності праці (збільшення в 3,9 рази) та скорочення необоротних активів, що свідчить про старіння матеріально–технічної бази та відсутність її оновлення. Ключовою проблемою є те, що собівартість реалізованої продукції зростає значно швидше (в 9,44 рази), ніж обсяги виробництва, що призводить до нестабільних та збиткових фінансових результатів.

2. Проведений аналіз виявив ключовий дисбаланс у діяльності фермерського господарства, який визначає стратегію ресурсозбереження. Підприємство нарощує земельний потенціал та оптимізує персонал, створюючи передумови для зростання обсягів виробництва. Однак ця позитивна динаміка нівелюється критичною деградацією основного капіталу (знос основних засобів зріс на 3,5%, падіння фондоозброєності з 38,4 до 23,2 тис.грн/чол), що робить виробництво енерго– та матеріаломістким.

3. Аналіз показав, що раціональне управління ресурсами потребує системного вдосконалення, узгодження зі стратегічними цілями та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. SWOT–аналіз виявив поєднання вагомих сильних сторін – сучасних технологій, досвідченого персоналу, налагодженої логістики – та суттєвих слабкостей, серед яких низька автоматизація, втрати ресурсів і проблеми з управлінням запасами. Підприємство має значні можливості для інноваційного розвитку, підвищення енергоефективності та партнерської взаємодії, на фоні ризиків, пов'язаних зі змінами клімату, конкуренцією та нестабільністю ринку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Оптимізація витрат підприємства як ефективний засіб управління ресурсозбереженням**

Оптимізація витрат у фермерському господарстві включає аналіз та управління як постійними, так і змінними витратами через впровадження ефективних методів управління витратами, таких як «бенчмаркінг витрат», «таргет–костинг», та оптимізація використання ресурсів (палива, електроенергії, робочої сили тощо). Важливо також правильно розподіляти загальновиробничі витрати, використовуючи відповідні бази розподілу, а також регулярно переглядати структуру витрат і шукати шляхи їх зменшення.

Слід означити ключові напрямки оптимізації:

управління витратами – впровадження сучасних методів управління витратами, такі як «таргет–костинг» (розрахунок цільової собівартості) та «бенчмаркінг витрат» (порівняння власних витрат з показниками конкурентів – фермерських господарств регіону або галузевими стандартами).

зменшення змінних витрат – на оптимізація витрат, які залежать від обсягу виробництва: витрати на паливо, електроенергію, сировину та насіння.

оптимізація постійних витрат – моніторинг постійних витрат: оренда, амортизація, комунальні послуги, а також витрати на утримання адміністративно–управлінського персоналу.

аналіз та розподіл загальновиробничих витрат – розподіл елементів виробничої діяльності для правильного віднесення загальновиробничих

витрат до конкретної сільськогосподарської продукції.

ефективне використання ресурсів – впровадження ресурсозберігаючих технологій, оптимізація логістики та шляхи для зменшення втрат продукції та ресурсів.

Тому, заглиблюючись в систему ефективного використання ресурсів – оптимізація логістики та шляхи для зменшення втрат продукції та ресурсів, а саме витрат на збут проведемо раціоналізацію, моделювання та прогнозування транспортних витрат фермерського господарства, як елемента логістичного менеджменту, що є досить актуальним питанням для суб'єктів господарювання з використанням економіко–математичних методів та моделей, зокрема моделей лінійного програмування.

Проведемо коротку характеристику вибраного інструментарію. Транспортна задача лінійного програмування є окремим випадком загальної задачі лінійного програмування та підкласом досить широкого класу розподільчих задач. Транспортні задачі є закриті і відкриті. Закритою транспортна задача називається у випадку, коли загальні запаси продукції у постачальників співпадають із загальними потребами у продукції споживачів. Відкрита – коли загальні запаси продукції у постачальників не дорівнюють загальним потребам у продукції в споживачів. Транспортна задача складає такий план перевезень, який задовольняє потреби усіх споживачів та має мінімальний загальний обсяг транспортних робіт або мінімальну загальну вартість перевезень.

Транспортна задача полягає у пошуку найбільш вигідного плану перевезення однорідного продукту з пунктів виробництва (чи зберігання) до пунктів споживання, тобто від постачальників до споживачів, ефективність якого оцінюють за критерієм найменшої вартості перевезення.

Адаптуємо транспортну задачу лінійного програмування під умови виробництва фермерського господарства, в якого є приміщення для зберігання власної продукції. Власну продукцію господарство реалізує суб'єктам господарювання регіону, які мають найбільший попит цього

вантажу та договірні умови протягом деякого періоду. Мета оптимізації – створити такий план перевезення вантажу, тобто сільськогосподарської продукції фермерського господарства основним споживачам, щоб загальний обсяг транспортних робіт в тонно–кілометрах був мінімальним та необхідно порівняти з обліковими звітними даними за останній період.

Проведення математичного перетворення, моделювання та автоматизація з використанням електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих математичних функції SUM, SUMPRODUCT та засобу Розв’язувач (додатки А, Б, Г).

Отже, в результаті обчислень оптимальним буде такий план перевезення сільськогосподарської продукції підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Оптимізація транспортних робіт при перевезенні сільськогосподарської продукції підприємства переробним підприємствам (від трьох складів трьом переробним підприємствам), 2026 р. [складено автором]**

<i>Відстані від складів до переробних підприємств, км</i>						
Переробні підприємства						
Постачальники	А	Б	В			
Склад №1	15	14	8			
Склад №2	10	8	7			
Склад №3	20	18	6			
<i>Обсяги поставок, тонн</i>						
Переробні підприємства						
Постачальники	А	Б	В	Запаси		
Склад №1	504,00	0,00	76,00	580,00	=	580,00
Склад №2	6,00	514,00	0,00	520,00	=	520,00
Склад №3	0,00	0,00	564,00	564,00	=	564,00
	510,00	514,00	640,00			
Потреби, тонн	510,00	514,00	640,00	1664,00	=	1664,00
Обсяг транспортних робіт, т–км		15724,00				

При таких планах перевезення сільськогосподарської продукції споживачам–переробникам загальний обсяг транспортних робіт буде

мінімальним. За умови оптимістичного сценарію – збереження трудового потенціалу, ресурсного запасу та якщо обсяг реалізації продукції фермерського господарства залишиться на рівні 2024 р., товарність складе 90,93%, то за раціональним планом 2026 р. обсяг транспортних робіт складе 15724 т–км. Потреби споживачів будуть задоволені, а фермерське господарство реалізує сільськогосподарську продукцію та отримує грошові надходження.

Схематично оптимальний план перевезень продукції фермерського господарства споживачам представлено на рис. 3.1.

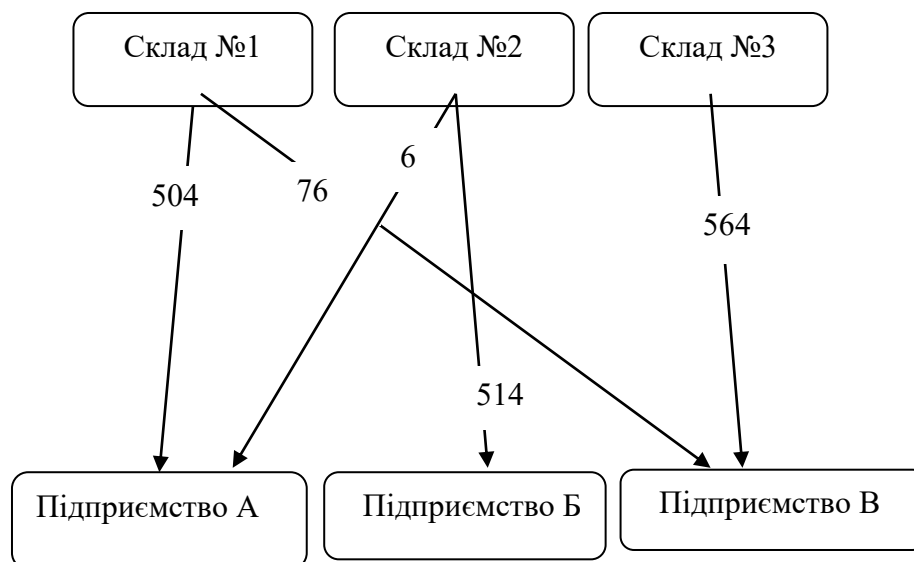


Рис. 3.1. Оптимальний план перевезень сільськогосподарської продукції підприємства споживачам, 2026 р. [складено автором]

Проведено аналіз фактичного та прогнозного обсягу транспортних робіт фермерського господарства споживачам (табл. 3.2). В результаті робимо висновок, про зменшення обсягу транспортних робіт фермерського господарства на 2956 т–км або на 15,82% в 2026 р. у порівнянні з 2024 р., що вплине на собівартість реалізованої продукції 1188,60 тис. грн в 2024 р. та 1000,51 тис. грн. в 2026 р., зменшення на 188,09 тис. грн., досить непоганий результат, як для сучасної складної соціально–економічної ситуації.

**Фактичний та прогнозний обсяг транспортних робіт підприємства  
споживачам, 2024, 2026 рр. [складено автором]**

Споживачі	Середня відстань від постачаль- ника до споживача, км	Перевезення вантажу, т 2024 р.	Прогнозне перевезення вантажу, т 2026 р.	Обсяг транспортних робіт, т-км, 2024 р.	Обсяг транспортних робіт, т-км, 2026 р.
Підприємство А	15,00	480,00	510,00	7200,00	7620,00
Підприємство Б	13,33	504,00	514,00	6720,00	4112,00
Підприємство В	7,00	680,00	640,00	4760,00	3992,00
Всього		1664,00	1664,00	18680,00	15724,00

Графічно представлено обсяг перевезення сільськогосподарської продукції фермерського господарства (у відсотках) 2024 р та прогнозний обсяг перевезення цієї продукції в 2026 р. (рис. 3.2).

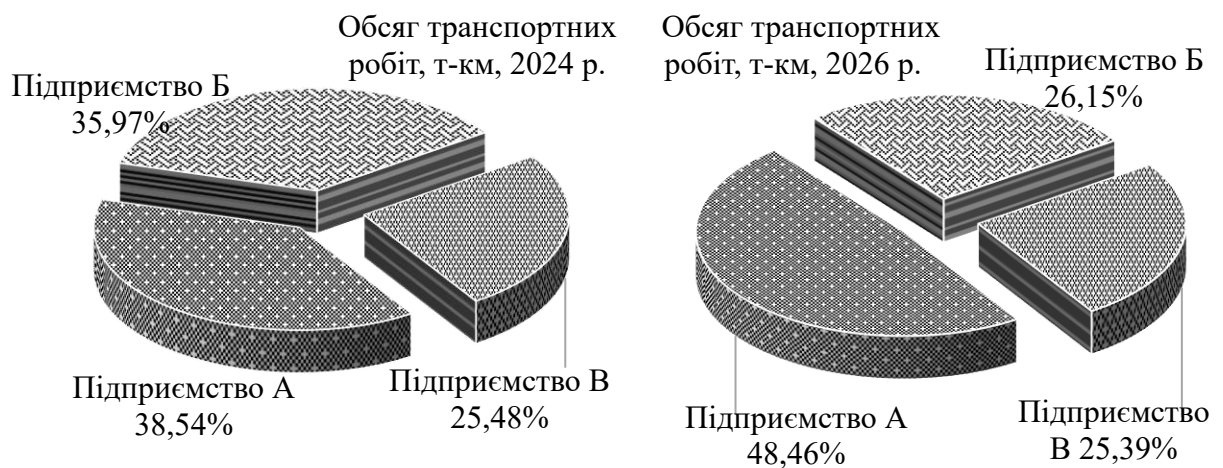


Рис. 3.2. Фактичний та прогнозний обсяг транспортних робіт підприємства споживачам, 2024, 2026 рр. [побудовано автором]

Аналізуючи графічне зображення можна відмітити:

на 9,82% в 2026 р. у порівнянні з 2024 р. зменшився обсяг транспортних перевезень фермерського господарства підприємству Б;

на 0,09% в 2026 р. у порівнянні з 2024 р. зменшився обсяг транспортних перевезень фермерського господарства підприємству В;

на 9,92% в 2026 р. у порівнянні з 2024 р. збільшився обсяг транспортних перевезень фермерського господарства підприємству А.

Графічно фактичний та прогнозний обсяг транспортних робіт фермерського господарства при перевезенні сільськогосподарської продукції споживачам–переробникам, 2024, 2026 рр. представлено на рис. 3.3.

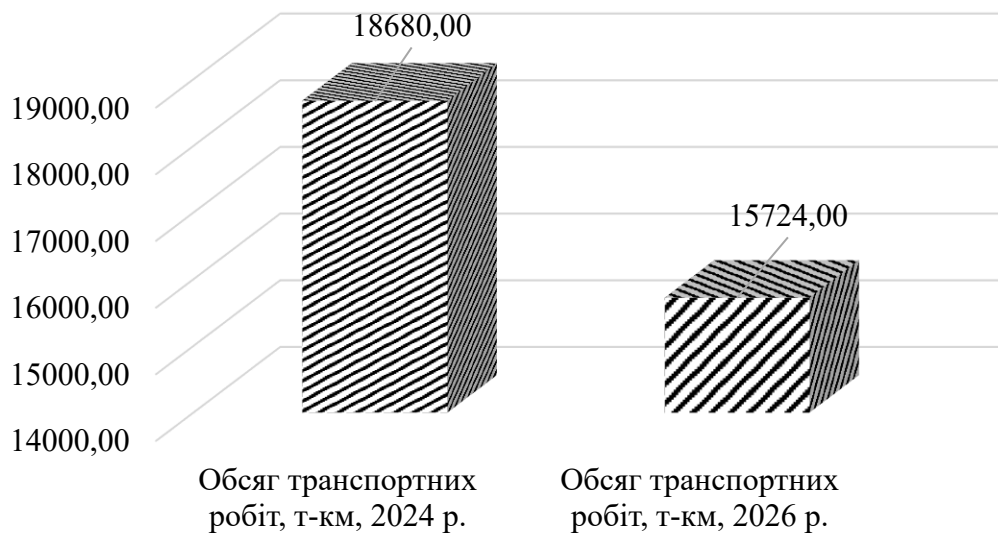


Рис. 3.3. Фактичний та прогнозний обсяг транспортних робіт підприємства при перевезенні сільськогосподарської продукції споживачам–переробникам, 2024, 2026 рр. [побудовано автором]

Отже, формування одного із основних напрямів ефективного управління ресурсозбереженням фермерського господарства є оптимізація витрат на збут продукції, що є вимогою часу і сприяє вирішенню важливого питання, яке полягає у скороченні витрат діяльності. Саме тому, активізація логістичної функції спонукає до реалізації можливостей не лише виробництва, а і зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції, адже такі заходи сприяють нарощуванню фінансового потенціалу та сприятимуть подальшому розвитку.

### 3.2. Проектування стратегічних можливостей управління ресурсозбереженням підприємства

Для удосконалення діяльності та подальшого стратегічного управління ресурсозбереженням підприємства можна запропонувати впровадити українську онлайн-платформу Soft.Farm, яка є комплексним IT-рішенням для цифровізації бізнес-процесів та контролю всіх етапів виробництва агровиробникам. Soft.Farm підходить як для невеликих фермерських підприємств, так і для великих агрохолдингів. Головна перевага – можливість масштабування та налаштування під потреби кожного користувача. Сервіс об'єднує ключові інструменти для сучасного агронома та керівника, які є цифровими рішеннями для точного землеробства:

1. Кадастровий облік земельного банку: сучасне ведення земельного банку зі щоденним моніторингом змін у Державному реєстрі речових прав (ДРРП) та безкоштовним оновленням інформації з «ДРРП» та «ДЗК». Синхронізація оцифрованих даних із Мобільним додатком «Кадастр UA» (iOS / Android) для швидкого доступу до інформації з можливістю вимірювання ділянок на місцевості з великою точністю.

2. Супутниковий моніторинг: оперативна оцінка стану посівів, прогноз урожаю та виявлення проблемних ділянок.

3. Моніторинг техніки: автоматичне робоче місце обліковця, контроль маршрутів, витрат пального та ефективності роботи з автоматичним формуванням облікових листів та звітності по польових роботах.

4. Фінансовий аналіз: звітність, планування та прозорий облік витрат.

Програмним інструментарієм є модулі:

земельний банк – вимірювання та облік земельних ресурсів аграрного підприємства;

агротехнологія – зберігання та розробка технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур суб'єкта господарювання;

GPS-моніторинг техніки – реалізація агрооперацій, зазначених у

технологічних картах, створення графічного відображення плану польових робіт у вигляді діаграми Ганта;

спутникові знімки, індекс NDVI – супутниковий моніторинг та оцінка вегетаційного індексу NDVI;

агроскаутинг – розробка завдання на обстеження полів;

картограми – описує властивості ґрунту;

метеоспостереження – моніторинг погодних умов для виконання польових робіт за мінімум витрат;

контроль витрат онлайн – отримання оперативної інформації про витрати на польові роботи, збереження інформації для подальшого аналізу;

контроль висіву – можливість підключення будь-якої системи контролю висіву, яка має функцію передачі даних на віддалений сервер.

Перевагами означеного програмного забезпечення є метеоспостереження та агроскаутинг, а недоліками непрозоре ціноутворення. Розробники надають безкоштовний доступ до базового функціоналу системи, але при потребі у суб'єкта господарювання є можливість замовити потрібний додатковий функціонал. Онлайн-платформа Soft.Farm за рейтингом провідних ІТ-систем для аграріїв посідає 8 місце в категорії програмне забезпечення для агробізнесу з оціночним балом 7,24 (додаток В).

Аналізуючи отриману інформацію, можна запропонувати обраному для дослідження фермерському господарству онлайн-платформу Soft.Farm, як повний комплект, так і окремі модулі для ефективного ведення господарства та ефективного управління ресурсозбереженням.

В табл. 3.3 проведено групування фактичних фінансово-економічних показників та пропозицій щодо ефективного управління ресурсозбереженням фермерського господарства з урахуванням впровадження української онлайн-платформи Soft.Farm, оптимізації логістики та шляхи для зменшення втрат продукції та ресурсів (транспортна задача лінійного програмування пп. 3.1) та економіко-математичного методу та моделювання (проведено в пп. 2.3).

**Фактичні фінансово–економічних показники та пропозицій щодо  
ефективного управління ресурсозбереженням підприємства,  
2024, 2026 рр. [складено автором]**

Показники	Фактично	Впровадження української онлайн– платформи Soft.Farm	Оптимізація логістики та шляхи для зменшення витрат продукції та ресурсів (транспортна задача лінійного програмування)	Економіко– математичний метод та моделювання
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1187,00	1374,84		
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1188,60		1000,51	
Рівень рентабельності виробництва, %	–0,10	0,27		
Чистий прибуток, тис. грн	–1,6	–0,25		
Чиста маржа, %	–0,13	–0,02		1,45

Застосування цих інструментів дозволяє сформувати цілісну управлінську систему, що поєднує цифрові рішення з аналітичними методами оптимізації. У результаті фермерське господарство може отримати суттєве підвищення ефективності використання ресурсів та зниження операційних витрат.

Вочевидь спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 187,84 тис. грн або 15,44%, зниження собівартості реалізованої продукції на 188,09 тис. грн. або 15,82% (рис. 3.4). Такі позитивні зміни свідчать про підвищення ефективності господарської діяльності та раціональніше використання ресурсів у виробничому процесі. Це також вказує на покращення фінансової стійкості підприємства та його здатності формувати додатковий прибуток у майбутніх періодах.

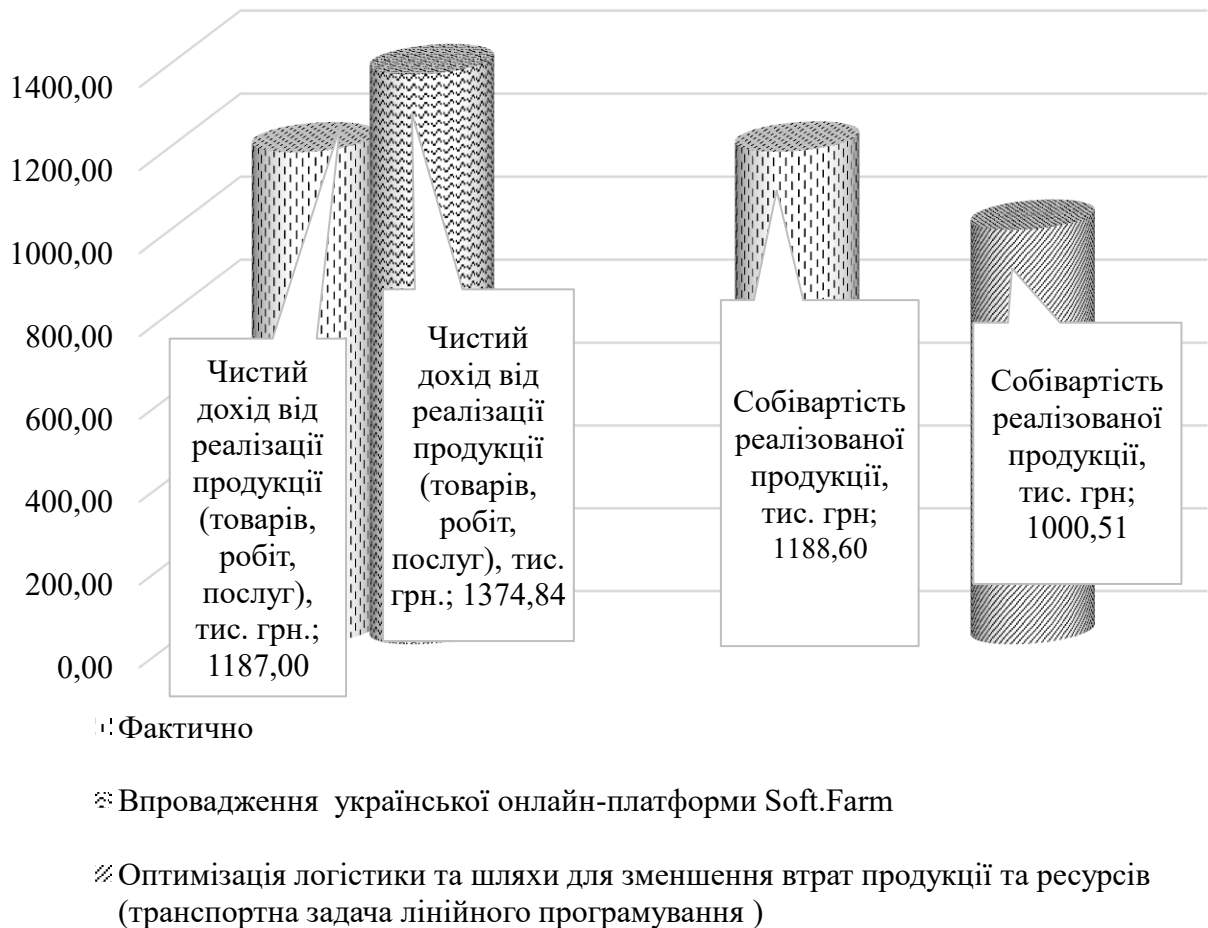


Рис. 3.4. Фактичні та прогнозні значення фінансово-економічних показників підприємства, 2024, 2026 рр. [складено автором]

Внаслідок удосконалення діяльності за рахунок впровадження новітніх засобів автоматизації з метою проектування стратегічних можливостей ефективності управління ресурсозбереженням фермерського господарства рівень рентабельності зростає до 0,27 %, або на 0,37 в.п, чистий прибуток (збиток) до 0,25 тис. грн. а чиста маржа за рахунок впровадження української онлайн-платформи Soft.Farm до 0,02%, а з урахуванням економіко-математичного моделювання до 1,45% (впливаючі фактори ресурсного потенціалу: коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року, коефіцієнт плинності сезонних працівників, коефіцієнт стабільності персоналу та рівень товарності) – рис. 3.5. Таке поєднання цифрових інструментів та методів моделювання дозволяє сформувати більш стійку й прогнозовану систему

управління, здатну забезпечити подальше зростання результативності підприємства в умовах динамічного середовища.

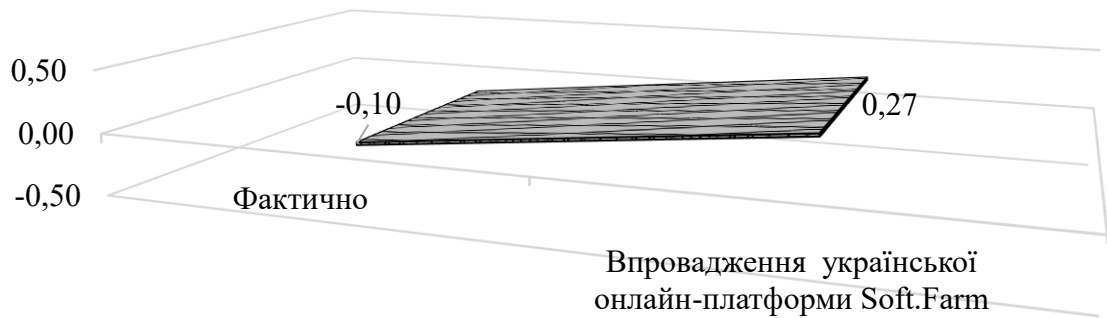


Рис. 3.5. Фактичне та прогнозне значення рівня рентабельності підприємства, 2024, 2026 рр. [складено автором]

Отже, формування раціональної системи управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах ресурсних обмежень є передумовою успішного протистояння в конкурентній боротьбі, запорукою отримання бажаних економічних результатів діяльності (рис. 3.6).

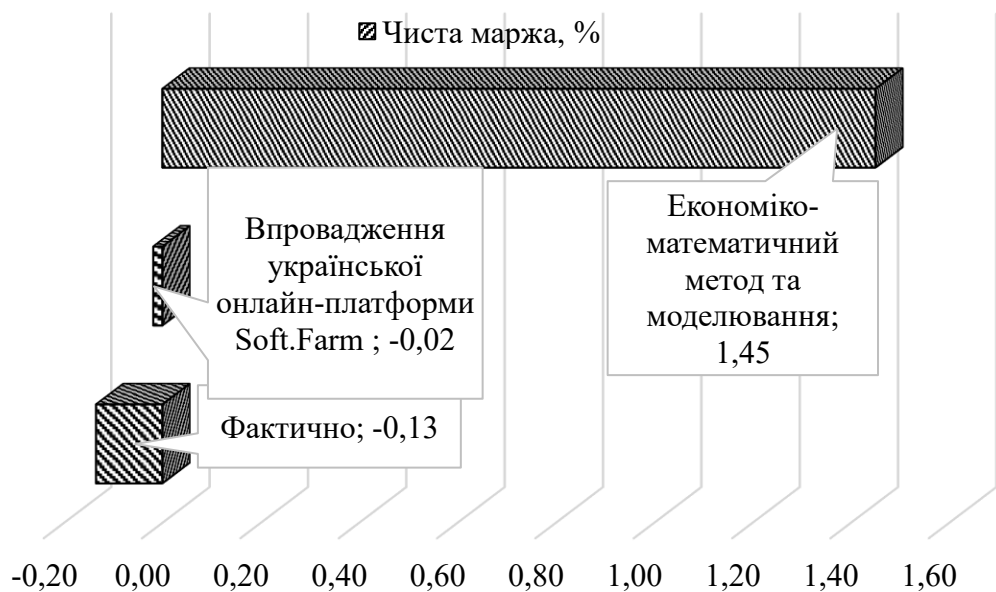


Рис. 3.6. Фактичне та прогнозне значення чистої маржі підприємства, 2024, 2026 рр. [складено автором]

Вибір та використання оптимальних ресурсозберігаючих заходів, наявність системи постійного моніторингу ресурсних витрат та визначення

рівня синергії економічного, екологічного і соціального ефектів від їх впровадження виступає пріоритетною конкурентною перевагою фермерського господарства.

### **Висновки до розділу 3**

Надавши рекомендації відносно вдосконалення процесу управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес-середовища відзначимо ключові моменти:

1. Розділ присвячений оптимізації витрат фермерського господарства як ключовому важелю управління ресурсозбереженням. Оптимізація охоплює як постійні, так і змінні витрати через впровадження сучасних методів, як-от «таргет-костинг» та «бенчмаркінг». Для практичної ілюстрації проведено моделювання оптимізації транспортних витрат за допомогою транспортної задачі лінійного програмування. Результати прогнозу на 2026 р. показують, що оптимальний план перевезень дозволяє зменшити загальний обсяг транспортних робіт на 15,82% порівняно з 2024 р., що забезпечить зниження собівартості продукції на 188,09 тис. грн.

2. Для досягнення стратегічної ефективності управління ресурсозбереженням фермерському господарству запропоновано комплекс заходів, що охоплює як оптимізацію витрат, так і цифровізацію діяльності. У розділі було реалізовано оптимізацію витрат на збут через транспортну задачу лінійного програмування, що забезпечило прогноз зниження обсягу транспортних робіт на 15,82% у 2026 році та, відповідно, зменшення собівартості реалізованої продукції. Впровадження української онлайн-платформи Soft.Farm у поєднанні з оптимізацією логістики та економіко-математичним моделюванням, дозволяє стратегічно підвищити фінансово-економічні показники.

## ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу на тему «Управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Ресурсозбереження є ключовим елементом економічної стратегії та сучасної системи управління підприємством. Його економічна сутність полягає в оптимальному використанні всіх видів ресурсів для досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Впровадження ресурсозбереження ґрунтується на принципах комплексності, системності, інноваційності та безперервності вдосконалення. Значення ресурсозбереження багатогранне. Таким чином, раціональне використання ресурсів є основою для підвищення економічної безпеки, забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

2. Організаційно-економічні засади управління процесами ресурсозбереження формують комплексну систему заходів, спрямовану на оптимізацію використання всіх видів ресурсів підприємства та зменшення необґрунтованих втрат. Організаційні засади забезпечують створення чіткої, продуманої структури відповідальності, формування спеціалізованих підрозділів для планування, обліку та аналізу витрат. Вони створюють системний підхід до управління ресурсами та сприяють формуванню культури раціонального використання серед персоналу.

3. Аналізоване підприємство за 2020-2024 рр. зміцнило свою земельну ресурсну базу (на 30,08 га) та збільшило обсяги виробництва товарної продукції (в 7,8 разів), при повній орієнтації на рослинництво. Водночас, спостерігається нестабільність продуктивності праці (збільшення в 3,9 рази) та скорочення необоротних активів, що свідчить про старіння матеріально-технічної бази та відсутність її оновлення. Ключовою проблемою є те, що собівартість реалізованої продукції зростає значно швидше (в 9,44 рази), ніж

обсяги виробництва, що призводить до нестабільних та збиткових фінансових результатів.

4. Проведений аналіз виявив ключовий дисбаланс у діяльності фермерського господарства, який визначає стратегію ресурсозбереження. Підприємство нарощує земельний потенціал та оптимізує персонал, створюючи передумови для зростання обсягів виробництва. Однак ця позитивна динаміка нівелюється критичною деградацією основного капіталу (знос основних засобів зріс на 3,5%, падіння фондоозброєності з 38,4 до 23,2 тис.грн/чол), що робить виробництво енерго– та матеріаломістким.

5. Аналіз показав, що раціональне управління ресурсами потребує системного вдосконалення, узгодження зі стратегічними цілями та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. SWOT–аналіз виявив поєднання вагомих сильних сторін – сучасних технологій, досвідченого персоналу, налагодженої логістики – та суттєвих слабкостей, серед яких низька автоматизація, втрати ресурсів і проблеми з управлінням запасами. Водночас підприємство має значні можливості для інноваційного розвитку, підвищення енергоефективності та партнерської взаємодії, на фоні ризиків, пов'язаних зі змінами клімату, конкуренцією та нестабільністю ринку. Динаміка показників діяльності свідчить про нестійкість фінансових результатів (рівень рентабельності -0,1%), зростання витрат, зниження рівня товарності та підвищення плинності сезонних працівників (до 20%). Разом з тим, збільшення коефіцієнта стабільності персоналу (до 44,44%) характеризує зміцнення управлінського потенціалу. Отже, підвищення ефективності ресурсного потенціалу можливе за умов комплексного вдосконалення ресурсозбереження, оптимізації витрат, технологічного оновлення та посилення кадрової стабільності, що забезпечить конкурентоспроможність фермерського господарства.

6. Розділ присвячений оптимізації витрат фермерського господарства як ключовому важелю управління ресурсозбереженням. Оптимізація охоплює як постійні, так і змінні витрати через впровадження сучасних

методів, як–от «таргет–костинг» та «бенчмаркінг». Для практичної ілюстрації проведено моделювання оптимізації транспортних витрат за допомогою транспортної задачі лінійного програмування. Результати прогнозу на 2026 рік показують, що оптимальний план перевезень дозволяє зменшити загальний обсяг транспортних робіт на 15,82% порівняно з 2024 роком, що забезпечить зниження собівартості продукції на 188,09 тис. грн. Таким чином, активізація логістичної функції та оптимізація витрат на збут є ефективною вимогою часу для скорочення витрат і нарощування фінансового потенціалу господарства.

7. Для досягнення стратегічної ефективності управління ресурсозбереженням фермерському господарству запропоновано комплекс заходів, що охоплює як оптимізацію витрат, так і цифровізацію діяльності. У розділі було реалізовано оптимізацію витрат на збут через транспортну задачу лінійного програмування, що забезпечило прогноз зниження обсягу транспортних робіт на 15,82% у 2026 році та, відповідно, зменшення собівартості реалізованої продукції. Впровадження української онлайн–платформи Soft.Farm у поєднанні з оптимізацією логістики та економіко–математичним моделюванням, дозволяє стратегічно підвищити фінансово–економічні показники. Завдяки цим заходам прогнозується зростання чистого доходу на 15,44% та зростання рентабельності до 0,27%, що підтверджує, що формування раціональної системи управління ресурсозбереженням через інноваційні та оптимізаційні рішення є пріоритетною конкурентною перевагою та запорукою успіху в умовах ресурсних обмежень.

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити ефективність управління ресурсозбереженням на підприємстві в умовах динамічності бізнес–середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н. В., Веденіна Ю. Ю., Гнатенко І. А., Пархоменко О. П. Фінансовий менеджмент ресурсозбереження інноваційно орієнтованих підприємств у контексті антикризової стратегії розвитку. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 10–16. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3529&i=1> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Баган Н. В. Формування та ефективність використання ресурсів аграрних підприємств. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2021. 275 с.
3. Вараксіна О., Тищенко В. Інноваційні та мотиваційні аспекти управління ресурсозбереженням підприємства. *Економіка та суспільство* 2023. №57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3150> (дата звернення: 05.11.2025).
4. Вдовенко Н. М., Федірець О. В., Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 222–229.
5. Відходи війни в Україні вже набули таких масштабів, яких на Європейському континенті не існувало з часів Другої світової війни. URL: <https://mepr.gov.ua/> (дата звернення: 05.11.2025).
6. Вороніна В. Л., Іщейкін Т. Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 3–8.
7. Глобальна оцінка національних дорожніх карт циклічної економіки. URL: <https://circulareconomy.earth/publications/global-stocktake-of-national-circular-economy-roadmaps-2> (дата звернення: 11.11.2025).
8. Дашборд із даними про загрози довкіллю. URL:

<https://ecozagroza.gov.ua/> (дата звернення: 05.10.2025).

9. Дорошенко Н., Літвінова А. Екологічний менеджмент: погляд крізь призму сьогодення. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 50–58. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/65> (дата звернення: 29.09.2025).

10. Дячков Д. В., Овчаренко Є. І., Ільїн В. Ю., Сергієнко С. С. Менеджмент інноваційних проєктів з ресурсозбереження підприємств агропродовольчої сфери на основі діджиталізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 403–412.

11. Дячков Д., Баган Н., Васильєв В. Управління ресурсозбереженням підприємства на засадах соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2949> (дата звернення: 28.09.2025).

12. Єфанов В. Використання принципів циркулярної економіки та замкнених циклів у виробництві для мінімізації відходів та зменшення навантаження на навколишнє середовище. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3991> (дата звернення: 27.09.2025).

13. Жусь О., Гуйван К. Ресурсозбереження в будівництві: енергоефективні підходи та економічна доцільність. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5662> (дата звернення: 08.10.2025).

14. З чистого аркуша: як працює і чим вигідна циркулярна економіка. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/2/664626/> (дата звернення: 08.11.2025).

15. Затверджено Порядок класифікації та Національний перелік відходів. URL: [https://biz.ligazakon.net/ru/news/223067\\_utverzhden-poryadok-klassifikatsii-i-natsionalnuy-perechen-otkhodov](https://biz.ligazakon.net/ru/news/223067_utverzhden-poryadok-klassifikatsii-i-natsionalnuy-perechen-otkhodov) (дата звернення: 30.09.2025).

16. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та*

суспільство. 2024. №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4212> (дата звернення: 11.10.2025).

17. Зось–Кіор М., Кирилюк Є., Терентьєва О. Моделювання управління земельними ресурсами в Україні в контексті глобалізації та формування сталих агропродовольчих систем. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 3. С. 65–72.

18. Зось–Кіор М. В., Моргун М. С., Корж П. Р. Управління ефективністю системи інтеграції заощаджень домогосподарств у підприємницьке середовище України. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (291). 2025. С. 95–106.

19. Зось–Кіор М., Моргун М., Маковецький А. Системний менеджмент аграрного підприємств. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково–практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Том 1. С. 257–259.

20. Ільїн А. Золоті відходи. Чому Україна тоне у смітті та хто на цьому заробляє – розслідування NV. URL: <https://biz.nv.ua/economics/pererabotka-musora-i-othodov-v-ukraine-klyuchevye-problemy-korrupciya-i-perspektivy-razvitiya-novosti-50359866.html> (дата звернення: 08.11.2025).

21. Інформація Асоціації управління відходами. URL: <https://www.wma.org.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

22. Іртищева І., Крамаренко І., Стегней М., Бойко Є. Економічний механізм забезпечення ресурсозбереження та природокористування в умовах глобальних викликів. *Innovation and Sustainability*. 2022. №4. С. 223–231. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/120> (дата звернення: 12.11.2025).

23. Копиця А. О., Перерва П. Г. Формування управлінських рішень щодо ресурсозбереження на підприємстві. Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: матеріали

1-ї Всеукр. наук.–практ. конф., [26–27 квітня 2023 р.] / гол. оргком. О. Сіренко; Полтав. держ. аграр. ун–т. Полтава, 2023. С. 230–232.

24. Корж П., Моргун М., Маковецький А. Розвиток персоналу підприємства на засадах ресурсоощадливого управління. Сучасні тренди соціально–економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали III Міжнародної науково–практичної конференції, Запоріжжя, 20–21 жовтня 2025, Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 324–325.

25. Левандівський О., Баланюк І., Матковський П., Мацків В. Ресурсний потенціал в інвестиційному забезпеченні сільськогосподарських підприємств. The actual problems of regional economy development. 2023. № 1. С. 192–201. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6905> (дата звернення: 18.11.2025).

26. Лопушинська О. В. Менеджмент ресурсозберігаючого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2021. 353 с.

27. Лугова В., Чумак Г., Сотнікова Ю. Мотивація персоналу в системі управління еколого–економічним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1245> (дата звернення: 15.11.2025).

28. Матвеева Н., Мальований Г. Особливості розвитку підприємств з переробки відходів та вторинної сировини. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3586> (дата звернення: 10.11.2025).

29. Мединська Н. В. Економічний механізм природокористування в умовах сучасних викликів: принципи та інституціоналізація. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1284/1238> (дата звернення: 15.10.2025).

30. Навроцька Т. А., Бабій Л. І., Чорна О. Ю., Лопушинська О. В. Основи ресурсозбереження на підприємстві: управлінський аспект. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 15–22.
31. Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#n8> (дата звернення: 05.11.2025).
32. Писаренко В. В., Колесник Т. В., Баган Н. В., Пальчик І. М. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №3(285). С. 246–263.
33. Принципи циклічної економіки для розумного управління відходами. URL: <https://www.plugandplaytechcenter.com/insights/circular-economy-principles-for-smart-waste-management> (дата звернення: 12.11.2025).
34. Самко О. Ресурсозбереження в Україні: нові виклики та можливості сьогодення. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»*. August 16, 2024; Oxford, UK. P. 26–28.
35. Самойлик Ю. В., Янечко С. В., Рабчук С. В., Щур О. В. Упровадження енергоощадних проєктів в рамках стратегії енергетичного менеджменту на об'єктах бюджетної сфери. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 355–359.
36. Святецький В. В., Левченко В. В., Зайцев М. Є., Литвиненко О. В. Ефективність ресурсозбереження інноваційного потенціалу підприємств в умовах війни: стратегії та підходи. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11(281). С. 119–127.
37. Стале управління відходами: що робить ЄС. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20180328STO00751/sustainable-waste-management-what-the-eu-is-doing> (дата звернення: 11.11.2025).
38. Сударкіна Л. Ю. Формування економічного механізму ресурсозбереження в сільському господарстві. Дисертація на здобуття

ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2021. 262 с.

39. Трушкіна Н. В. Циркулярна економіка: становлення концепції, еволюція розвитку, бар'єри, проблеми і перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2021. №1. С. 9–20.

40. Україна імпортує відходи з інших країн на мільярди. Чому так та як у нас працює бізнес з переробки сміття? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/06/18/675131/> (дата звернення: 04.10.2025).

41. Ходаківська О. В., Воронько–Невіднича Т. В., Собчишин В. М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально–технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 9–14.

42. Ходаківська О. В., Кирилюк Є. М., Зось–Кіор М. В., Вовк М. О. Маркетингові деформації в управлінні земельними ресурсами аграрного сектору економіки в умовах глобалізації і безпекових викликів. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2023. Том 27. № 3–4. С. 146–155.

43. Чому цифровізація має вирішальне значення для створення глобальної циркулярної економіки. URL: <https://www.weforum.org/stories/2021/08/digitalization-critical-creating-global-circular-economy/> (дата звернення: 15.11.2025).

44. Шубан М. В. Сучасні підходи до сутності поняття «ресурси» та їх місце в управлінні формуванням енергетичного потенціалу підприємств: принципи ресурсного забезпечення. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. №45. С. 300–307.

45. Що очікувати бізнесу від реформи системи управління відходами та як підготуватись до змін. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/221789\\_shcho-ochkuvati-bznesu-vd-reformi-sistemi-upravlnnya-vdkhodami-ta-yak-](https://biz.ligazakon.net/news/221789_shcho-ochkuvati-bznesu-vd-reformi-sistemi-upravlnnya-vdkhodami-ta-yak-)

pdgotuvatis–do–zmn (дата звернення: 02.11.2025).

46. Borisova V., Zhdek V., Atalawei M. E. Economic reproduction of the natural resource potential of agro–industrial production. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7(3). URL: <https://is-journal.com/is/article/view/215> (дата звернення: 03.11.2025).

47. Brychko M., Bilan Y., Lyeonov S., Streimikiene D. Do changes in the business environment and sustainable development really matter for enhancing enterprise development? *Sustainable Development*. 2023. Vol. 31, № 2. P. 587–599.

48. Butrym O., Zaruba D., Yehorova T., Hranovska L., Shablia O. The role of fiscal instruments in the implementation of low–carbon agriculture. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E–Journal*. 2023. №9(4). С. 141–167.

49. Dankevych V., Dankevych A., Bolshakova Y. Management of the innovation–investment component of agricultural land use in enterprises in the context of a circular economy. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. №8(1). URL: <https://is-journal.com/is/article/view/264> (дата звернення: 06.11.2025).

50. Hnatenko I., Shtuler I., Romashko O., Rubezhanska V., Bugay G. B. The innovative potential of agro–processing enterprises in the context of resource conservation and crisis management. *Journal of Hygienic Engineering & Design*. 2021. Vol. 35. P. 61–66.

51. Khodakivska O., Voronko–Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri–food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. Т. 30 № 2. P. 49–56. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiy-sferi> (дата звернення: 04.11.2025).

52. Koval V., Havrychenko D., Filipishyna L., Udovychenko I., Prystupa L.,

Mikhno I. Behavioral economic model of environmental conservation in human resource management. *Intellectual Economics*. 2023. Vol. 17, № 2. P. 435–456.

53. Kyshakevych B., Melnyk O., Maksyshko N., Maturin Y., Kotyk Y. Systemic issues and efficiency reserves in EU agriculture: a slack-based DEA approach. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. №11(1). P. 46–73. URL: <https://www.are-journal.com/are/article/view/968> (дата звернення: 15.10.2025).

54. Markina I., Lopushynska O. Methods of assessing the management efficiency of the agricultural enterprise resource-saving development. *Modern Science – Moderi veda*. 2021. P. 12–19.

55. Oliinyk A., Sakhatskyi M., Bolshakova Y. Safe management of land-resource potential of agricultural enterprises when implementing innovative strategies. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. №7(4). URL: <https://is-journal.com/is/article/view/240> (дата звернення: 25.10.2025).

56. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voronko-Nevidnycha T., Dzuba M., Serhienko S., Tkachenko V. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. №12. P. 503–512. URL: <https://www.koreascience.or.kr/journal/TSBHB2/v21n9.jsp1ff8%3Fkj=OJOOBS&py=2014&vnc=v31n1ff1ff882&sp=141> (дата звернення: 22.10.2025).

57. Pylypenko V., Pylypenko N., Khaminich S., Sokol P. Empirical analysis of socio-economic determinants of development of rural territorial communities. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. №8(2). P. 228–249. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/540> (дата звернення: 23.10.2025).

58. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovsky R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. №7(4). P. 82–99.

URL: <https://are-journal.com/are/article/view/479> (дата звернення: 16.10.2025).

59. Sumets O., Heorhiadi H., Tyrkalo Ю., Vilhutska P., Pylypenko I. Modeling of the information system for agribusiness management entities. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. №9(2). P. 63–87. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/662> (дата звернення: 29.10.2025).

60. Taran–Lala O., Oliinyk A., Lopushynska O. Evaluation of efficiency of resource–saving development management of agricultural enterprises in the context of environmental security of the country. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2021. P. 78–82.

61. Tereshchenko S., Kulinich T., Matienko V., Tymchyna Y., Nevmerzhytska S., Ievseitseva O. Financial and marketing innovative management of ecological agribusiness. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №6(53). P. 487–500. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4255> (дата звернення: 15.10.2025).

62. Voronina V., Voronko–Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation–oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. №40. P. 279–285. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143279853&partnerID=40&md5=06c05fcd8e0359bf01de538e93cde716> (дата звернення: 07.11.2025).