

менеджменту на оперативні дані зміни витрат та адаптивне врахування ринкової кон'юнктури. Розвиток традиційних підходів планування нині спрямовується у бік застосування гібридних, а також даних-орієнтованих моделей і адаптивного бюджетування витрат, що є необхідною умовою для підвищення стійкості та ефективності противитратного менеджменту аграрних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Москаленко В. А. Управління витратами в підприємствах агропромислового комплексу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 527-532. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-80>.
2. Смоквіна Г. А. Контролінг як складова частина управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць*. 2011. Випуск 42(2). С. 329-335.
3. Сас І. С., Демченко М. В., Сич В. П. Контролінг на аграрному підприємстві. *Вчені записки: збірник наукових праць*. Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 29. С. 145-152.
4. Бірюков Є.І., Гарафонова О. І., Худолей В. Ю. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Economic Synergy*. 2023. 2. С. 48-61. DOI:<https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-4>.

УДК 338.43:658.15:355.45

*Коломінов А. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.е.н., професор Бугаєва М. В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

У сучасних умовах функціонування українського агробізнесу проблема ефективного управління ресурсами набула не лише економічного, а й стратегічного значення. Повномасштабна війна істотно змінила параметри господарювання: зросли виробничі витрати, ускладнився доступ до матеріально-технічних ресурсів, поглибилися кадрові диспропорції, зросли логістичні втрати, а частина земельного та інфраструктурного потенціалу була пошкоджена або втрачена. За оцінками FAO, у 2024 році аграрні підприємства України системно стикалися з дефіцитом робочої сили, здорожчанням ресурсів, перебоями з електроенергією, проблемами зберігання та наслідками забруднення земель, що прямо впливало на продуктивність і фінансову життєздатність виробників [1].

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах воєнних ризиків класичні підходи до ресурсного забезпечення підприємств агробізнесу втрачають достатню ефективність. Якщо в стабільному середовищі управління ресурсами орієнтується переважно на максимізацію віддачі від землі, капіталу, праці та матеріально-технічної бази, то в умовах війни пріоритет зміщується в бік збереження операційної безперервності, адаптивності, диверсифікації

ресурсних джерел і зниження вразливості до зовнішніх шоків. У цьому контексті ефективно управління ресурсами слід розглядати як систему рішень, спрямованих на забезпечення стійкості виробництва, економічної безпеки та конкурентоспроможності агробізнесу. Такий підхід узгоджується із сучасними міжнародними оцінками, відповідно до яких стійкість аграрного сектору формується через поєднання ресурсної гнучкості, інновацій, управління ризиками та інституційної підтримки [2].

Метою тез є обґрунтування теоретико-прикладних засад формування ефективної системи управління ресурсами підприємств агробізнесу в умовах воєнних ризиків. Для досягнення поставленої мети доцільно вирішити такі завдання: уточнити зміст системи управління ресурсами в умовах війни; визначити ключові ресурсні виклики для підприємств агробізнесу; систематизувати складові ефективної системи управління ресурсами; обґрунтувати стратегічні напрями її вдосконалення.

У науковій площині управління ресурсами підприємства традиційно пов'язується з раціональним формуванням, розподілом, використанням і відтворенням земельних, трудових, фінансових, матеріально-технічних, енергетичних, інформаційних та інноваційних ресурсів. Проте для агробізнесу воєнного періоду цього визначення недостатньо. На нашу думку, система управління ресурсами підприємств агробізнесу в умовах воєнних ризиків є комплексом організаційно-економічних, логістичних, технологічних і фінансових рішень, спрямованих на забезпечення безперервності виробництва, оптимізації витрат, збереження ресурсного потенціалу та підвищення адаптивності підприємства до нестабільного середовища.

Особливість сучасної ситуації полягає в тому, що ресурсна проблема підприємств агробізнесу має багатовимірний характер. По-перше, відбувається фізичне звуження доступу до окремих видів ресурсів. Йдеться про заміновані або небезпечні землі, втрату техніки, руйнування складів, елеваторних потужностей, систем зрошення й енергетичної інфраструктури. По-друге, спостерігається подорожчання ресурсів, що знижує доступність добрив, засобів захисту рослин, пального, технічного сервісу та кредитних ресурсів. По-третє, суттєво зросла невизначеність щодо часових параметрів використання ресурсів: навіть за наявності сировини або фінансування підприємство не завжди може своєчасно доставити ресурси до виробництва або реалізувати готову продукцію. Саме тому в умовах війни ресурсний менеджмент перестає бути лише інструментом економії і трансформується в інструмент виживання та розвитку підприємства [1].

Сучасні міжнародні та українські оцінки підтверджують, що аграрний сектор України зберіг значну частину виробничого потенціалу, однак його функціонування відбувається під тиском стійких структурних ризиків. OECD у моніторингу аграрної політики України зазначає, що сектор залишається вагомим для ВВП, зайнятості та експорту, але після шоку 2022 року все ще працює в умовах нестійкої виробничої динаміки, високих логістичних витрат і бюджетних обмежень. Національний інститут стратегічних досліджень також наголошує, що подальша стійкість агросектору залежатиме від інвестицій, технологічного оновлення, кадрового забезпечення та ефективної державної підтримки [2].

У структурі ресурсного потенціалу підприємств агробізнесу доцільно виділити кілька базових блоків, управління якими вимагає різних інструментів.

Насамперед це земельні ресурси. Для аграрного підприємства земля є не просто фактором виробництва, а базовим носієм вартості та джерелом довгострокової конкурентної переваги. В умовах війни управління земельними ресурсами має включати не лише традиційні елементи планування структури посівів і збереження родючості, а й оцінювання безпекового стану земель, моніторинг їх фактичного використання, пріоритезацію введення в обробіток безпечних площ, а також взаємодію з програмами розмінування й відновлення. Сучасні дослідження дистанційного моніторингу використання земель у воєнний період показують, що частина площ повертається до обробітку швидше за офіційні темпи очищення, що свідчить про високий рівень самоорганізації аграріїв, але одночасно вказує на додаткові ризики для системного ресурсного планування [4, 5, 6].

Другим ключовим блоком є матеріально-технічні ресурси. У сучасних умовах ефективність їх використання визначається не тільки собівартістю, а й надійністю постачання. Це означає, що підприємства агробізнесу мають переходити від моделі вузької цінової оптимізації до моделі багатоканального ресурсного забезпечення. На практиці йдеться про диверсифікацію постачальників, укладання довгострокових контрактів, формування страхових запасів критичних ресурсів, розвиток сервісних кооперацій і створення резервних логістичних маршрутів. Авторська позиція полягає в тому, що у воєнних умовах найнижча ціна ресурсу не завжди є економічно найкращим вибором, оскільки втрати від зірваного технологічного циклу можуть істотно перевищувати короткострокову економію на закупівлі.

Третім блоком є трудові ресурси. Війна загострила проблеми сезонного та кваліфікаційного дефіциту праці. За даними FAO, нестача робочої сили є одним із найпоширеніших бар'єрів для українських аграрних підприємств. Це вимагає переорієнтації системи управління персоналом на багатофункціональну підготовку працівників, механізацію та автоматизацію процесів, цифровізацію контролю виконання робіт, а також впровадження мотиваційних підходів, спрямованих на утримання кадрів у сільській місцевості. У цьому аспекті управління трудовими ресурсами виходить за межі кадрового адміністрування і перетворюється на складову системи економічної безпеки підприємства [1].

Четвертим блоком є фінансові ресурси. В умовах війни фінансова стійкість підприємств агробізнесу напряму залежить від якості управління ліквідністю, структури капіталу, кредитним навантаженням і резервами. У ситуації, коли воєнні ризики обмежують доступ до капіталу, а рентабельність окремих видів виробництва знижується через дорожчу логістику й енергію, підприємству потрібна більш жорстка система пріоритезації витрат. Таку систему доцільно будувати на поділі видатків на критичні, підтримувальні та відкладені. Критичними слід вважати витрати, без яких виробничий процес неможливий; підтримувальними – ті, що забезпечують стабільність середньострокового функціонування; відкладеними – витрати, перенесення яких не призводить до негайного зупинення операційної діяльності. Саме така ресурсна ієрархія, на наш погляд, є необхідною ознакою ефективного антикризового менеджменту.

П'ятим блоком виступають інформаційні та інноваційні ресурси. Саме вони забезпечують якісно новий рівень управлінських рішень. Сучасні дослідження щодо інноваційної спроможності малого та середнього агробізнесу в Україні підкреслюють, що навіть у воєнний період інновації залишаються одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності. Найбільший ефект дають цифрові системи обліку ресурсів, точне землеробство, супутниковий моніторинг, системи управління технікою, аналітика ринків і погодних ризиків. Отже, інформація та інновації вже не можуть розглядатися як допоміжний ресурс, а мають інтегруватися в центр управлінської моделі підприємства.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що ефективна система управління ресурсами підприємств агробізнесу в умовах воєнних ризиків має ґрунтуватися на п'яти принципах.

Перший принцип – адаптивність. Ресурсне планування повинно бути динамічним, із можливістю швидкого коригування залежно від безпекової ситуації, ринкової кон'юнктури та фізичної доступності ресурсів.

Другий принцип – диверсифікація. Підприємство не може покладатися на один канал постачання, один ринок збуту чи один сценарій виробничої організації. Диверсифікація зменшує ресурсну вразливість і підвищує стійкість до розривів ланцюгів постачання.

Третій принцип – пріоритезація. У воєнних умовах ключове значення має розмежування ресурсів за критичністю та швидкістю їх відтворення. Це дає змогу концентрувати обмежені фінансові й організаційні можливості на найбільш важливих напрямках.

Четвертий принцип – цифрова інтеграція. Без сучасних систем обліку, моніторингу, планування і прогнозування неможливо забезпечити достатній рівень точності управлінських рішень.

П'ятий принцип – стійкість. Система управління ресурсами має бути спрямована не лише на досягнення короткострокової економії, а й на здатність підприємства підтримувати виробництво в умовах тривалого стресу.

Запропонована логіка показує, що навіть за відносно високих доходів неефективне ресурсне управління в умовах війни може знижувати загальну результативність підприємства через втрати, простої та ризики.

Авторське бачення полягає в тому, що комплексна система управління ресурсами підприємств агробізнесу у воєнний період повинна поєднувати три взаємопов'язані контури: оперативний, стратегічний і відновлювальний. Оперативний контур забезпечує безперервність поточної діяльності; стратегічний – формує середньострокову адаптаційну модель; відновлювальний – закладає підґрунтя для модернізації підприємства після зниження інтенсивності воєнних ризиків. Саме така трирівнева модель, на нашу думку, є найбільш адекватною сучасним умовам українського агробізнесу.

Отже, формування ефективної системи управління ресурсами підприємств агробізнесу в умовах воєнних ризиків є комплексним завданням, що потребує поєднання економічної раціональності, технологічної модернізації, інституційної підтримки та антикризового управління. Практична цінність такого підходу полягає в тому, що він дає змогу не лише знижувати ресурсні втрати, а й

формуванню основи довгострокової конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах виграють не лише ті суб'єкти агробізнесу, які мають більший обсяг ресурсів, а насамперед ті, хто здатний швидше й ефективніше ними управляти. Це дозволяє зробити головний висновок: у війсьній економіці ресурсна перевага дедалі більше перетворюється з кількісної категорії на якісну, тобто визначається не стільки масштабом ресурсів, скільки якістю системи їх управління.

Список використаних джерел:

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey, October–November 2024. Rome : FAO, 2025. URL: <https://doi.org/10.4060/cd6216en>.
2. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024: Innovation for Sustainable Productivity Growth. Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/74da57ed-en>.
3. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025. Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_354e7040/full-report/ukraine_0e71d61e.html.
4. Національний інститут стратегічних досліджень. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. Київ : НІСД, 2025. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-04/ekbezpeka_info_150325_anotaciya_0.pdf.
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Пріоритети та інструменти підтримки реального сектору економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення. Київ: НІСД, 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf.
6. Dligach A., Stavytskyu A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. Vol. 12, No. 12. Article 319. URL: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>.

УДК 641.56(=161.2):640.4

*Костів К. Т.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Дуб В. В., к.т.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ІНТЕГРАЦІЯ Б'ЮТІ-СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах розвитку сфери послуг готельно-ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції та постійного зростання вимог споживачів. Клієнти дедалі більше орієнтуються не лише на базові послуги проживання та харчування, але й на комплексний сервіс, який включає комфорт, естетику, індивідуальний підхід і додаткові можливості для відпочинку та догляду за собою. Саме тому інтеграція б'юті-сфери (салони краси, nail-сервіси, SPA-послуги) у діяльність готельно-ресторанних підприємств стає важливим напрямом підвищення їх конкурентоспроможності [1, 2]. Актуальність теми зростає також у контексті сучасних трендів, таких як wellness-культура, self-care