

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

« ____ » _____ 20__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
БАКАЛАВРА
«РОЗРОБКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ГОЛДЕН»
УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ КРИЗИ»

Виконала: студентка IV курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»

ЗАТИШНЯК Юлія Василівна

Керівник: к.е.н., доцент

МОВЧАНЮК Анастасія Валентинівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ГОЛДЕН» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ТА ЙОГО СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ГОЛДЕН» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах економічної нестабільності, повномасштабної війни та постійних ризиків, що супроводжують аграрний бізнес в Україні з 2022 року, удосконалення системи менеджменту аграрних підприємств набуває актуального значення. Сільськогосподарські підприємства опинилися перед необхідністю здійснення швидкої адаптації до нових викликів, основними серед яких є: значні руйнування логістичної інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів, зростання собівартості виробництва та ускладнений доступ до фінансування. Ці фактори вимагають не лише оперативного управління, а й стратегічного переосмислення підходів до організації бізнес-процесів, логістики, взаємодії з партнерами та управління ризиками.

Аграрний сектор України є одним із важливих системоутворюючим напрямів для економіки держави, забезпечує продовольчу безпеку як на національному, так і міжнародному рівнях. Водночас, незважаючи на високу соціально-економічну важливість, більшість малих та середніх фермерських господарств мають низьку стійкість до зовнішніх викликів, що зумовлено недостатнім рівнем управлінської культури, слабкою інтеграцією сучасних інформаційних технологій і відсутністю стратегічного планування. У такому контексті ефективний менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення життєздатності аграрного підприємства та його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена необхідністю формування нової парадигми управління в аграрному секторі, яка здатна враховувати сучасні виклики, бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгострокову стійкість. Удосконалення системи менеджменту дозволить агропідприємствам не лише стабілізувати операційну діяльність, але й сформувати передумови для сталого розвитку в після кризовий період. Розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних

управлінських підходів, включаючи цифровізацію процесів, ризик-менеджмент, стратегічне планування та оптимізацію ресурсів, має вагоме значення як для окремого господарства, так і для всього аграрного сектору України.

Таким чином, тема дослідження є надзвичайно актуальною, оскільки її реалізація дозволить запропонувати інструменти підвищення ефективності управлінських рішень у складних та динамічних умовах господарювання.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів менеджменту фермерського господарства в умовах кризової економіки України та розробка рекомендацій щодо удосконалення його управлінської системи.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання*:

- розглянути теоретичні основи функціонування системи менеджменту підприємства в умовах кризових явищ та охарактеризувати сучасні підходи, сутність та роль системи менеджменту в забезпеченні ефективності аграрного підприємства;

- здійснити комплексний аналіз господарської діяльності фермерського господарства «Голден» Уманського району, оцінити ефективність його чинної системи управління;

- виявити основні проблеми та виклики, які впливають на стабільність управлінських процесів ФГ «Голден», які спричинені сучасною кризовою ситуацією;

- розробити напрямки вдосконалення системи менеджменту фермерського господарства на основі принципів антикризового управління, стратегічного підходу та формування адаптивної, стійкої моделі управління, що забезпечить ефективне функціонування підприємства в умовах кризових змін.

Об'єктом дослідження є процес управління фермерським господарством в умовах кризових явищ в аграрному секторі.

Предметом дослідження виступають методи, моделі та інструменти удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи:

- аналіз і синтез — для вивчення теоретичних підходів до управління підприємством та систематизації знань про антикризове управління в аграрній сфері;
- індукція та дедукція — для побудови логіки дослідження, формулювання висновків і рекомендацій;
- монографічний метод — для глибокого дослідження організаційної структури та особливостей функціонування ФГ «Голден»;
- порівняльний аналіз — для зіставлення господарських результатів фермерського господарства за різні роки та оцінки динаміки розвитку;
- статистичний метод — для обробки кількісних показників діяльності підприємства та виявлення тенденцій;
- графічний метод — для наочної інтерпретації результатів аналізу та представлення змін основних показників у динаміці.

Теоретичною основою стали наукові публікації українських і зарубіжних авторів з питань аграрного менеджменту, законодавчі та нормативні акти, а також статистичні дані, фінансова та виробнича звітність ФГ «Голден».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності управлінських процесів у фермерському господарстві, що сприятиме стабілізації аграрного виробництва, мінімізації ризиків та формуванню стратегічної гнучкості підприємства в умовах тривалої нестабільності.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Сучасне середовище ведення бізнесу в Україні позначене високим рівнем соціально-економічної нестабільності, спричиненої як внутрішніми викликами, так і зовнішньою агресією, що супроводжується воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, інфляційними процесами та нестачею ресурсів. У таких обставинах підприємства змушені переглядати свої підходи до управління, підвищувати рівень адаптивності, шукати нові моделі прийняття рішень і забезпечення стабільного функціонування.

Актуальність осмислення теоретичних підходів до управління зростає, оскільки саме вони формують основу для практичних рішень, здатних мінімізувати втрати та забезпечити життєздатність бізнесу. В сучасній українській реальності ефективне управління вимагає швидкої реакції на зміни, раціонального використання обмежених ресурсів, а також стратегічного мислення, орієнтованого на стійкий розвиток навіть у критичних умовах.

З огляду на зазначене, виникає необхідність глибшого розуміння сутності управлінських процесів, що відбуваються в межах підприємства, особливо в умовах кризових явищ. Формування ефективної системи менеджменту потребує аналізу базових теоретичних уявлень про менеджмент як наукову категорію та практичну діяльність. Зокрема, менеджмент трактується як цілеспрямований вплив на діяльність підприємства шляхом планування, організації, мотивації, контролю та прийняття управлінських рішень. У широкому сенсі це — мистецтво й наука управління організаціями, що інтегрує економічні, соціальні та психологічні аспекти.

Еволюція поняття «менеджмент» відображає розвиток управлінської думки впродовж історії. У класичних підходах (Ф. Тейлор, А. Файоль) наголос робився на раціоналізації праці та формалізації управлінських

функцій. Поведінковий підхід (М. Фоллет, Е. Мейо) акцентував увагу на людському факторі як основі ефективного управління. У другій половині ХХ століття набули поширення системний, ситуаційний та процесний підходи, які розглядали підприємство як відкриту динамічну систему, тісно пов'язану з зовнішнім середовищем. У сучасних умовах менеджмент трансформується в стратегічну систему управління змінами, орієнтовану на гнучкість, інновації та адаптацію до нестабільних економічних і соціальних викликів.

Менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства, особливо в кризових умовах, коли необхідна швидка мобілізація ресурсів, оптимізація управлінських процесів та прийняття нестандартних рішень. Для забезпечення такої ефективності в управлінні особливо важливим є чітке розуміння та організація системи менеджменту підприємства.

Система менеджменту підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів управління, яка забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Вона охоплює структуру управління, функціональні процеси, інформаційні потоки, механізми прийняття рішень та інструменти контролю.

Система менеджменту є відкритою, тобто вона постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, адаптується до змін і трансформується відповідно до нових викликів. Її ефективність прямо залежить від узгодженості елементів, здатності до інновацій та готовності до ризиків.

У науковій літературі сформувались різні підходи до формування системи менеджменту (рис.1.1):

- Класичний підхід (Ф. Тейлор, А. Файоль): акцент на структурі, функціях, стандартизації процесів;
- Біхевіористський підхід: фокус на мотивації, лідерстві, людських відносинах;
- Системний підхід: підприємство розглядається як комплексна система, що взаємодіє із середовищем;

- Ситуаційний підхід: немає універсального способу управління – усе залежить від конкретних умов;
- Процесний підхід: управління як сукупність взаємопов’язаних процесів, що мають спільну мету;
- Стратегічний підхід: передбачає розробку довгострокової політики розвитку підприємства.



Рис. 1.1. Еволюція управлінських підходів у теорії менеджменту

Порівняльний аналіз підходів, наведений у таблиці 1.1., свідчить, що сучасне підприємство має об’єднувати елементи різних шкіл для досягнення гнучкості й конкурентоздатності. Наприклад, доцільно поєднувати стратегічне бачення з адаптивністю ситуаційного підходу, а також не забувати про роль людського капіталу. Загалом, ефективна система менеджменту повинна бути інтегрованою, адаптивною та інноваційною, особливо в умовах нестабільності.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика теоретичних підходів до формування системи менеджменту

Підхід	Основний акцент	Недоліки
Класичний	Функції управління, структура	Ігнорує людський фактор
Біхевіористський	Мотивація, людські відносини	Недостатня формалізація
Системний	Підприємництво як система	Складність реалізації
Ситуаційний	Контекст управлінських рішень	Труднощі в типізації ситуацій
Процесний	Управлінські процеси	Висока складність моделювання
Стратегічний	Довгострокова політика	Не враховує кризові ситуації

Основу ефективного функціонування системи менеджменту становлять її ключові принципи, які визначають підходи до організації управлінських процесів та взаємодії між усіма рівнями управління. До таких принципів належать:

1. Системність — розгляд підприємства як цілісного організму, де всі елементи взаємопов'язані й взаємозалежні.
2. Цілеспрямованість — орієнтація на досягнення конкретних стратегічних і тактичних цілей.
3. Адаптивність — здатність системи швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.
4. Безперервність управління — постійне здійснення управлінських дій, які забезпечують стабільність функціонування підприємства.
5. Раціональний розподіл ресурсів — ефективне використання наявних матеріальних, фінансових і людських ресурсів.
6. Відповідальність і підзвітність — чіткий розподіл повноважень і відповідальності між працівниками на всіх рівнях.
7. Інноваційність — відкритість до змін, впровадження нових ідей, технологій і підходів в управлінні.

Таблиця 1.2

Основні принципи системи менеджменту підприємства

Принцип	Суть принципу	Функціональне значення
Системність	Підприємство розглядається як єдиний організм з взаємозалежними елементами	Забезпечує узгодженість дій, гармонізацію підсистем та досягнення цілісного результату
Цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей	Сприяє фокусуванню ресурсів і зусиль на досягненні конкретних результатів
Адаптивність	Гнучкість у реагуванні на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища	Забезпечує стійкість системи до зовнішніх викликів і кризових ситуацій

Продовження таблиці 1.2

Безперервність управління	Постійність та послідовність управлінських дій	Підтримує стабільне функціонування і розвиток підприємства
Раціональний розподіл ресурсів	Оптимальне використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів	Забезпечує ефективність процесів і зниження витрат
Відповідальність і підзвітність	Чітке визначення повноважень, прав і обов'язків кожного рівня управління	Підвищує контрольованість і прозорість управлінських процесів
Інноваційність	Здатність до впровадження нових рішень, технологій і підходів	Підтримує конкурентоспроможність і розвиток підприємства в умовах змін

Дотримання вищезазначених принципів формує основу стабільного та ефективного управління підприємством. Однак у реальних умовах, особливо в періоди економічної або соціальної нестабільності, система менеджменту стикається з додатковими викликами, що вимагають оперативного реагування та перегляду стандартних управлінських підходів. Саме тому важливо розглянути особливості функціонування системи менеджменту підприємства в умовах кризових явищ.

Криза – це різке, глибоке порушення стабільності функціонування підприємства чи економіки в цілому, що супроводжується зниженням доходів, зростанням витрат, втратою керованості та непередбачуваністю зовнішнього середовища.

У науковому дискурсі немає єдиного підходу до тлумачення поняття «криза», що зумовлено багатогранністю її проявів та наслідків. У таблиці 1.3 представлено різні підходи до визначення цього терміна, що дозволяє розглянути кризу з позицій як загроз, так і потенційних точок зростання для підприємства. Таке різноманіття підходів до розуміння сутності кризи зумовлює необхідність комплексного аналізу не лише її визначення, а й чинників, що призводять до її виникнення. Адже розуміння причин

формування кризових явищ є ключовим для своєчасного виявлення загроз та розроблення ефективних антикризових заходів.

На рис. 1.2 узагальнено основні причини виникнення кризи на підприємстві, класифіковані за характером їхнього походження та впливу на господарську систему.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «криза підприємства»

Автор	Сутність підходу
Копчинська В.В.	Криза розглядається як об'єктивний процес, що сприяє оптимізації системи або її знищенню у разі нездатності адаптуватися до змін. Вона базується на єдності суперечностей і може мати як деструктивний, так і конструктивний результат.
Химич І.Г.	Криза – це непередбачуване, глибоке порушення господарської діяльності, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки, зокрема стимулювати ефективність і сприяти оновленню підприємства.
Швець Ю.О.	Криза трактується як закономірна реакція системи на зовнішні зміни, яка здатна ініціювати як розвиток, так і занепад організації, залежно від її адаптаційного потенціалу.
Шуміло О.С.	Криза розуміється як небажане та загрозливе явище, що блокує стабільне функціонування підприємства і створює ризик втрати контролю над ситуацією.

Кризові явища на підприємстві виникають під впливом комплексу різномірних чинників, які можуть мати як внутрішню, так і зовнішню природу. Ці чинники відрізняються за рівнем об'єктивності, джерелами формування та глибиною впливу на систему управління і виробничо-господарську діяльність.

Серед об'єктивних причин виділяють потребу в модернізації та оновленні підприємств, а також виклики, пов'язані з економічними процесами, такими як глобальна рецесія, депресія ринків, надвиробництво та нестабільність економіки. Ці явища зазвичай не залежать від самого підприємства, але потребують адаптаційної реакції.



Рис. 1.2. Основні причини виникнення кризи на підприємстві

До суб'єктивних причин належать чинники, пов'язані з людським фактором: рівень кваліфікації персоналу, управлінський досвід, психологічна нестабільність, волюнтаризм керівництва або неправильні управлінські рішення.

Внутрішні чинники виникають безпосередньо на рівні підприємства або держави – це можуть бути організаційні проблеми, порушення в системі управління, низька ефективність внутрішніх процесів.

Серед зовнішніх причин визначальними є міжнародні впливи, зокрема конкуренція, міжнародне регулювання, санкції або зміни в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Природні причини пов'язані з катастрофами або стихійними лихами, які можуть нести руйнівний ефект для інфраструктури та операційної діяльності підприємства.

Окремо виділяють техногенні фактори, що стосуються невідповідності технічного рівня підприємства вимогам сучасного виробництва, а також

помилкових технічних рішень, що суперечать можливостям і компетенціям персоналу.

Таким чином, кризу не можна зводити до одного джерела – вона є результатом взаємодії низки причин, що формуються як усередині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі.

Фактори зовнішнього середовища зумовлюють необхідність для підприємств залишатися гнучкими, відкритими до інновацій і здатними до швидкої адаптації до змін, що постійно відбуваються в оточенні. У таких умовах надзвичайно важливою є побудова ефективної системи управління, яка забезпечує оперативне реагування на зовнішні виклики та внутрішню стабільність. У зв'язку з цим перед сучасними підприємствами постає ключове завдання – формування такої системи менеджменту, яка дозволить адаптувати внутрішнє середовище та довгострокові програми розвитку до динамічних і, нерідко, несприятливих впливів ззовні.

Поряд із зовнішніми чинниками, внутрішні фактори мають не менш суттєвий вплив на функціонування підприємства. Зокрема, слабкість системи управління, низький рівень професіоналізму керівників, невідповідність їхніх управлінських рішень потребам сучасного середовища, а також ігнорування змінних умов ринку – усе це може значно підвищити ризик формування кризових явищ. Внутрішнє середовище підприємства є визначальним у процесі ухвалення управлінських рішень. З одного боку, ці рішення повинні базуватись на раціональному виборі економічно доцільних стратегічних альтернатив. З іншого боку – вони формуються під впливом внутрішньої корпоративної культури, соціально-психологічного клімату, а також індивідуальних особливостей управлінського персоналу, що зумовлює суб'єктивність у прийнятті рішень.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що кризові явища є тимчасовим, але закономірним етапом у розвитку будь-якого підприємства. У багатьох випадках їх можна уникнути або зменшити їхній вплив за умови раннього виявлення загроз та впровадження превентивних

заходів. Особливо важливо забезпечити відповідність управлінської системи стратегічним цілям підприємства та умовам зовнішнього середовища.

Сучасні кризові явища, зумовлені пандемією COVID-19, глобальною фінансово-економічною та соціально-політичною нестабільністю, а також військовими діями в Україні, призвели до істотних змін на ринку, що, у свою чергу, спричинило негативні наслідки для системи управління багатьох підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Вплив основних кризових чинників на функціонування системи менеджменту вітчизняних підприємств

Кризове явище	Характер впливу
Глобальна фінансова криза	Фінансова криза 2008 року спричинила зростання безробіття та зниження фінансової стійкості підприємств. Через скорочення попиту та припливу капіталу експорт зменшився, банківський сектор обмежив кредитування. У відповідь бізнес знижував обсяги виробництва, скорочував витрати, змінював управлінські стратегії, впроваджував антикризові заходи. Усе це призвело до загального уповільнення економічного розвитку.
Пандемія COVID-19	Пандемія спричинила обмеження економічної активності, призупинення виробництва, падіння попиту та розрив логістичних ланцюгів. Особливо постраждали малі та середні підприємства. У відповідь почалися цифровізація, впровадження дистанційної роботи, автоматизація та адаптація до умов невизначеності.
Військовий стан в Україні	Повномасштабна війна призвела до знищення інфраструктури, релокації виробництв, втрати персоналу та порушення логістики. Підприємства змушені були адаптуватися до нових умов: перебудовувати процеси, змінювати ринки збуту, переорієнтовувати виробництво на потреби оборони. Водночас, загострилися виклики стабільного розвитку через інфляцію, зростання витрат і нестабільність середовища.

У сучасних умовах підвищеної невизначеності макросередовища, спричиненої, зокрема, пандемією COVID-19 та повномасштабною війною в Україні, підприємства стикаються з необхідністю постійної адаптації до змін.

Це вимагає проактивного управління – своєчасного виявлення ризиків, їх оцінки та реагування ще до настання серйозних наслідків. Такий підхід дозволяє раціонально розподіляти ресурси, коригувати план дій на ранніх етапах, оперативно приймати рішення та формувати стійкі команди. Його сутність полягає в системній оптимізації процесів на основі аналізу актуальних даних, що підвищує шанси на збереження стабільності навіть у кризових умовах. Згідно з принципом Парето, більшість критичних проблем може виникнути через невелике коло первинних загроз, тому менеджери мають діяти на випередження, тримаючи ситуацію під контролем.

Воєнний стан значно ускладнив функціонування бізнесу: порушено логістичні ланцюги, зруйновано виробничі потужності, частина підприємств була змушена релокуватися. Водночас компанії переорієнтують діяльність, адаптують процеси, перебудовують управління та впроваджують нестандартні рішення. До таких заходів належать зміна логістичних маршрутів, цифровізація, безпекові заходи, підбір персоналу на нових умовах та стратегічне планування з урахуванням воєнних ризиків.

Важливою складовою адаптації є зміна підходів до управління персоналом. Умови воєнного часу обумовили потребу в персоналізованих рішеннях щодо підтримки працівників: забезпечення фізичної безпеки, психологічна допомога, збереження мотивації. Це дозволяє зберегти кадровий потенціал і сформувати основу для майбутнього відновлення. Окрім цього, підприємства переглядають підходи до корпоративної соціальної відповідальності. Акцент зміщується на підтримку працівників, переселенців, Збройних сил України, а також участь у відновленні зруйнованої інфраструктури. Серед поширених практик – авансова сплата податків, гуманітарна допомога, фінансова підтримка армії та волонтерських ініціатив.

Усі ці трансформації свідчать про те, що ефективний менеджмент у кризовий період має базуватися на гнучкості, швидкій реакції на зміни,

підвищенні стійкості та збереженні людського капіталу як головного нематеріального активу організації.

Отже, у сучасних умовах постійних змін і нестабільності важливим завданням стає не лише збереження функціональності підприємства, а й формування такої системи менеджменту, яка поєднує гнучкість в управлінських рішеннях із людяністю, стратегію з тактикою, а короткострокову адаптацію — з довгостроковою стійкістю. Орієнтація на збереження людського капіталу, розвиток цифрових технологій та підвищення рівня соціальної відповідальності стають невід’ємними чинниками антикризового управління. У результаті підприємства, які здатні переформатувати свої управлінські підходи відповідно до нових викликів, отримують шанс не лише вижити в кризі, а й трансформувати її у точку зростання та джерело конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ГОЛДЕН» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ТА ЙОГО СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Фермерське господарство (ФГ) «Голден» знаходиться в західній частині Уманського району Черкаської області. В межах землекористування господарства знаходиться один населений пункт – село Шельпахівка Христиніської міської територіальної громади. Відстань від центральної садиби господарства до районного центру – міста Умань 34 км, найближчої залізничної станції м. Христинівка – 17 км.

Територія землекористування ФГ «Голден» знаходиться в межах другого агрокліматичного району Черкаської області з помірно – континентальним кліматом. За термічними умовами район досить теплий з нестійкою водозабезпеченістю. Абсолютний максимум температури повітря в градусах складає 36°C. Середньомісячна та річна відносна вологість повітря 76 %. Середньомісячна та річна кількість опадів 519 мм. Сума температур за вегетаційний період (вище +5°C), який триває 204-214 днів, складає 3053°C. Тривалість періоду активної вегетації (з температурою вище +10°C) не перевищує 160–170 днів, а сума температур становить в середньому 2726°C. Перехід до середньодобових плюсових температур відбувається 15–20 березня, а мінусових – в третій декаді листопада. Теплий період в середньому триває 242 – 256 днів, а без морозний – 166 – 170 днів. Землекористування господарства знаходиться в межах Уманського агрогрунтового району Південної підпровінції Правобережного лісостепу.

В загальному кліматичні умови цілком сприятливі для росту і розвитку всіх районованих сільськогосподарських культур.

Загальна площа сільськогосподарських угідь ФГ «Голден» у 2024 році повністю використовується під ріллею і складає 1896 га.

ФГ «Голден» зареєстроване 23 липня 2007 року. За організаційно-правовою формою господарство є фермерським господарством,

засновниками якого виступає сімейне подружжя Миронюків: Микола Михайлович і Алла Василівна. Миронюк Микола Михайлович є головою та керівником господарства.

Одним із показників, який характеризує рівень сільськогосподарського виробництва господарства є виробництво валової сільськогосподарської продукції.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників виробництва ФГ «Голден» Уманського району Черкаської області

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.	2024 р до 2022 р, %
1. Валова продукція тис. грн.	65489	71802	73362	112,0
у т.ч. рослинництва	59402	65584	66566	112,1
тваринництва	6087	6218	6796	111,6
2. Товарна продукція, тис. грн.	55680	75384	84324	151,4
3. Загальна земельна площа, га	1827	1850	1896	103,8
із них рілля	1827	1850	1896	103,8
4. Середньорічна чисельність працівників по господарству, грн.	67	72	73	109,0
в т.ч. зайняті в с/г виробництві	55	57	58	105,5
- рослинництва	43	42	43	100,0
- тваринництва	12	15	15	125,0
5. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	86404	87485	89804	103,9
6. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	45913	35877	46013	100,2
7. Поголів'я тварин, гол.				
Свині	1406	1424	1515	107,8
у т.ч. основні свиноматки	40	40	40	100,0

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що результативним для аграріїв був 2024 рік в якому було вироблено за останні три роки рекордну кількість валової продукції, яка склала майже 73.4 млн. грн., що на 12 % більше відповідно 2022 року. Збільшення сільськогосподарської продукції відбулось як рослинницької так і тваринницької продукції. Ріст продукції

галузі рослинництва за досліджувані 2022-2024 роки склав 12,1%, галузі тваринництва – 11,6%.

В господарстві поряд з галуззю рослинництва стабільно розвивається галузь тваринництва, пріоритетними напрямками якої є свиначство. Протягом останніх трьох років у ФГ «Голден» спостерігається тенденція до нарощування поголів'я свиней, а саме в 2024 році в порівнянні з 2022 роком поголів'я свиней має приріст 7,8%. Галузь тваринництва забезпечує не лише виробництво необхідного для людини продуктів харчування – м'яса та продуктів його переробки, а і є галуззю із цілорічним циклом зайнятості працюючих, що соціально різнить її від галузі рослинництва, в якій зайнятість працівників становить сезонний характер роботи – цикл вирощування сільськогосподарських культур 6-9 місяців.

Загальна середньорічна чисельність працюючих в ФГ «Голден» у 2024 році склала 73 особи, що на 9% більше в порівнянні із кількістю працюючих протягом 2022 року. Чисельність зайнятих працівників у виробничих процесах галузі рослинництва за 2022-2024 роки залишається незмінною - 43 особи, в галузі тваринництва, за досліджуваній період зайнятість працівників зросла на 25%, що в черговий раз підкреслює соціальну значимість галузі в контексті можливостей забезпечення сільського населення робочими місцями протягом цілого року.

Реалізація виробленої продукції дає змогу протягом останніх трьох років отримувати господарству фінансові ресурси, динаміка росту яких складає 51,4% порівняння 2024 року до показника 2022 року. Фінансова стабільність дозволяє господарству здійснювати заходи щодо оновлення своєї матеріально – технічної бази. Необхідно зазначити, що основні виробничі фонди, в тому числі й сільськогосподарського призначення, протягом останніх трьох років збільшились. Вартісний показник основних засобів виробництва в ФГ «Голден» протягом 2022-2024 років збільшився на 3,9%. Збільшення відбулося за рахунок оновлення машинно-тракторного парку

господарства, а саме придбано високопродуктивний універсальний комбайн New Holland, а також трактори Т150к та два МТЗ 80/82.

Важливим фактором підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є спеціалізація. Основним показником, який визначає спеціалізацію господарської діяльності суб'єкта господарювання є структура його товарної продукції за останні 3-5 років, тобто питома вага реалізованої власної продукції сільського господарства по галузях рослинництва і тваринництва та їх видів в загальній вартості отриманого доходу.

Структура товарної продукції ФГ «Голден» за 2022-2024 роки наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції ФГ «Голден» Уманського району
Черкаської області

Галузь, продукція	2 022р.		2 023р.		2 024р.		в середньому за три роки	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Зернові та зернобобові	35368	63,5	49250	65,3	47827	56,7	44148	61,5
- пшениця	23216	41,7	27410	36,4	25516	30,3	25381	35,4
- ячмінь	1049	1,9	2560	3,4	2946	3,5	2185	3,0
- кукурудза	11103	19,9	19280	25,6	19365	23,0	16583	23,1
Ріпак	4478	8,0	3241	4,3	3620	4,3	3780	5,3
Соняшник	8730	15,7	12200	16,2	20531	24,3	13820	19,2
Інша продукція	559	1,0	3670	4,9	4826	5,7	3018,3	4,2
Всього по рослинництву	49135	88,2	68361	90,7	76804	91,1	64767	90,2
Свинарство	6148	11,0	6595	8,7	7076	8,4	6606	9,2
Реалізація іншої продукції, робіт і послуг	397	0,7	428	0,6	444	0,5	423	0,6
Всього по господарству	55680	100	75384	100	84324	100	71796	100

Динаміка структури товарної продукції в ФГ «Голден» за 2022-2024 роки показує, що в економіці підприємства питома вага товарної продукції

галузі рослинництва в середньому за три досліджувані роки складає 90,2 %, тваринництва 9,2 %.

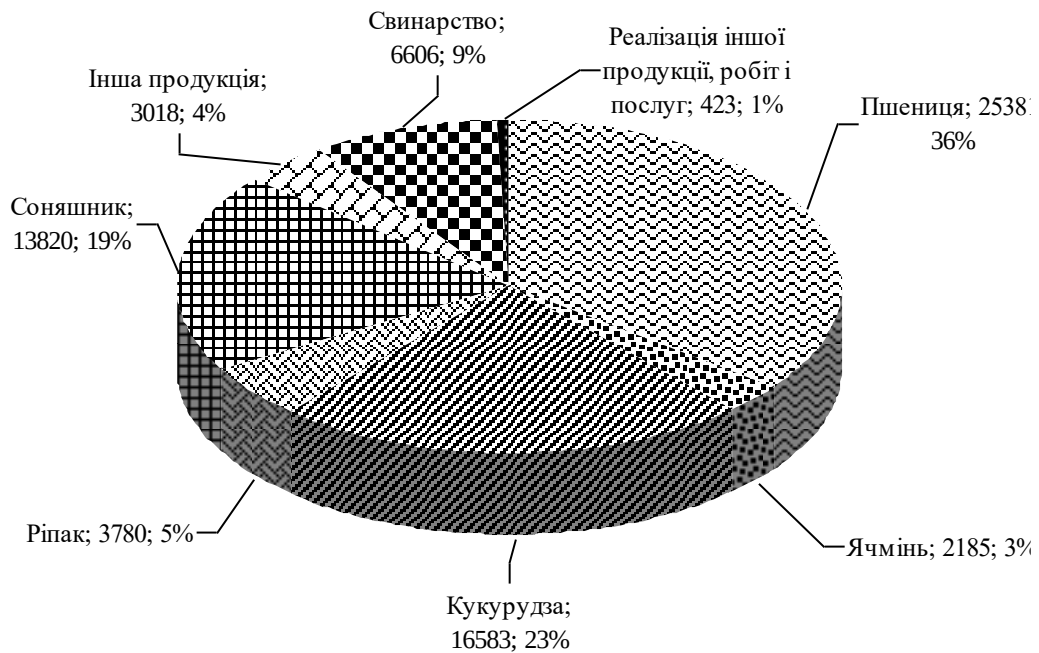


Рис. 2.1 Середньорічна структура тварної продукції ФГ «Голден» за 2022-2024 роки, (тис грн/%).

Вивчаючи рівень спеціалізації ФГ «Голден» відмічаємо, що провідні позиції в товарній продукції залишаються за реалізацією зернових культур, які в середньому за останні три роки становлять 61,5% від загального обсягу реалізації господарства. В зерновій групі культур традиційно озима пшениця є основною культурою, частка доходу від реалізації якої в загальному обсягу товарної продукції складає 35,4%. В грошовому виразі дохід від реалізації пшениці ФГ «Голден» за 2024 рік проти 2022 року було збільшено на 2,3 млн грн. Реалізація кукурудзи на зерно в середньому за досліджуваний період в структурі товарної продукції ФГ «Голден» складає 23,1%, також відзначаємо, що у 2024 році дохід від реалізації кукурудзи зріс порівняно з 2022 роком на 8,3 млн грн. Високо дохідною сільськогосподарською культурою з року в рік залишається вирощування соняшника. Так ФГ «Голден» у 2024 році отримали від реалізації насіння соняшника 20,5 млн грн., що на 11,8 млн грн. або в 2,4 рази більше у порівнянні із отриманим доходом у 2022 році. В

загальному обсягу реалізації сільськогосподарської продукції ФГ «Голден» за 2024 рік порівняно із 2022 роком зріс на 1,5 рази, що в грошовому виразі складає 28,6 млн грн. Дана динаміка свідчить про продуману управлінську та маркетингову політику в ФГ «Голден», здійснення планування виробництва на основі глибокого аналізу кон'юнктури аграрного ринку, як внутрішніх так і зовнішніх запитів на сільськогосподарську продукцію.

Підсумовуючи, робимо висновок про те, що спеціалізацією виробництва ФГ «Голден» є вирощування зернових та олійних культур, за рахунок яких господарство отримує стабільні фінансові надходження для забезпечення власного функціонування та розвитку.

Основним засобом сільськогосподарського виробництва виступає земля, а саме рілля. ФГ «Голден» має в обробітку 1896 га орних земель. Протягом 2022-2024 років земельний банк використовуваних сільськогосподарських угідь господарством збільшився на 3,8%, за рахунок залучення на умовах оренди додаткових земельних ділянок (земельних паїв). Орендна плата за оренду земельних паїв у їх власників за 2024 рік склала 14% від нормативно грошової оцінки орендованої земельної ділянки, що в середньому за 1 га становить 5,5 тис грн.

Ефективність використання землі як головного засобу сільськогосподарського виробництва визначається рівнем урожайності, обсягами валової продукції, а також фінансовими результатами діяльності в розрахунку на одиницю площі.

У ФГ «Голден» протягом 2022–2024 років спостерігається поступове підвищення інтенсивності використання сільськогосподарських угідь, що стало результатом раціонального поєднання ресурсного потенціалу, застосування сучасних технологій вирощування та ефективного менеджменту.

Таблиця 2.3

Основні показники забезпеченості ресурсів та ефективності їх використання у ФГ «Голден» Уманського району Черкаської області

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.
I. Показники ефективності використання землі			
Урожайність, ц/га: Зернових	65,3	62,8	68,1
Соняшника	25,6	28,5	26,1
Виробництво на 100 га відповідних угідь, ц			
зерна	4375	4396	4631
живої ваги свиней	82	82	85
Одержано на 100 га с.-г. угідь/ тис. грн.			
валової продукції	3585	3881	3869
чистого прибутку	610	1018	1234
II. Показники ефективності використання основних виробничих фондів			
фондовіддача, грн.	0,64	0,86	0,94
фондомісткість, грн.	1,55	1,16	1,06
фондоозброєність, тис грн.	1571	1535	1548
фондозабезпеченість, грн.	47293	47289	47365
III. Показники ефективності використання трудових ресурсів			
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 працівника, тис грн.	1191	1260	1265
у т. ч. рослинництва	1381	1562	1548
тваринництва	507	415	453

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна відмітити, що найбільш результативним для господарства був 2024 рік, віддача 1 га сільськогосподарських угідь в господарстві найвища за останні три роки. Отримано чистого прибутку 1234 тис. грн. в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, що в 2 рази більше ніж за період 2022 року. Вироблено валової продукції в 2024 році на 7,1% більше ніж в 2022 році з гектара. В процесі виробництва сільськогосподарської продукції засоби праці приймають економічну форму основних фондів, а предмети праці – оборотних фондів. Основні фонди – це засоби виробництва, які багаторазово приймають участь у виробничому процесі, не змінюючи натуральної форми,

тобто виконують одну ту ж функцію на протязі певного ряду виробничих циклів, а їх вартість переноситься на собівартість виробленої продукції в сумі зносу, яка нараховується у відповідності з діючим законодавством щодо застосування національних стандартів обліку основних засобів підприємств АПК.

Основні виробничі фонди, які приймають участь у виробничому процесі, забезпечують зростання продуктивності живої праці, створюють умови для здійснення виробництва продукції, а окремі з них, у тому числі продуктивні тварини і багаторічні насадження, самі виробляють продукцію сільського господарства (молоко, органічні добрива, фрукти, ягоди) проте основною функцією основних виробничих фондів є створення умов для підвищення продуктивності суспільної праці, її привабливості у всіх сферах діяльності людини.

Забезпеченість аграрного підприємства основними фондами характеризується за допомогою показників фондоозброєності та фондозабезпеченості. Фондоозброєність визначається відношенням середньої вартості основних виробничих фондів до середньої чисельності працівників. Фондозабезпеченість відображає середньорічну вартість основних фондів, яка припадає на 100 га сільськогосподарських угідь.

В умовах ринкової економіки важливого значення має фондovіддача. Це вартісний показник, який визначається відношенням вартості валової продукції до середньорічної первісної вартості

Фондомісткість продукції – це зворотній показник до фондovіддачі, який визначається відношенням середньорічної вартості основних виробничих фондів до вартості валової продукції. При зростанні фондомісткість одиниці продукції фондovіддача буде зменшуватися і навпаки. Якщо фондovіддача вказує на те, скільки отримано валової продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних фондів, то фондомісткість – яка вартість основних виробничих фондів була використана для одержання 1 грн. валової продукції.

Протягом 2022 – 2024 років в ФГ «Голден» щороку зростає фондозабезпеченість, що свідчить про оновлення в господарстві основних виробничих засобів. Укомплектування належними основними засобами та ресурсами позитивно відзначається на виробництві сільськогосподарської продукції, про що свідчить показник фондовіддачі, який в ФГ «Голден» демонструє темп росту за 2024 рік у порівнянні до 2022 року на 146,9%.

В той же час, належить зауважити, що фінансова стабільність господарської діяльності залежить від організації на підприємстві оперативного управління, яке полягає в розробці конкретних виробничих задач по номенклатурі робіт і визначення виконавців на короткі планові періоди.

Продумане і якісне вирішення основних задач оперативного управління покращує всі основні показники виробництва. Для здійснення більш ефективного оперативного управління в ФГ «Голден» створено відповідну інформаційну систему, яка ґрунтується на розробці оперативних та перспективних планів, завдань виробництва. Здійснюється постійний оперативний контроль за виконанням прийнятих рішень, аналізуються результати прийнятих рішень, що дозволяє виявляти відхилення та швидко реагувати на ризикові ситуації.

Організація управління виробництва в ФГ «Голден», перш за все, спрямовується на виробництво якісних видів продукції, адже якість продукту є головним чинником її конкурентоспроможності, а отже відповідно і її цінової вартості. Сьогодні діяльність за принципом «якість за будь-яку ціну» нікого не задовольняє. Ринково орієнтоване підприємство має підтримувати необхідний рівень продажу, варіюючи якістю продукції, обсягом продажу та ціною, зумовленою відновними витратами.

Одним з головних напрямків діяльності підприємства є управління витратами, спрямоване на забезпечення якості продукції. Оптимізація використання підприємствами власних ресурсів при забезпеченні відповідного рівня якості виготовленої продукції покладається на фінансову

функцію управління. Покращення якості товару є ефективним засобом розширення масштабів виробництва і збуту, росту прибутків, розширення сегменту ринку.

Так як покращення якості продукції на підприємстві вимагає додаткових виробничих витрат зростає собівартість продукції і, відповідно, її ціна. Проте додаткові витрати повністю відшкодовуються у вищій ціні більш якісного товару, що забезпечує зростання рівня рентабельності та обсягу прибутку.

Розробка і впровадження системи управління якістю в ФГ «Голден» ґрунтується на комплексі заходів: створенні комісії щодо управління якістю, персональна відповідальність спеціалістів господарства задіяних в організації виробничих процесів, розробці системи документації, забезпеченні оперативного зв'язку між підрозділами системи, організації вхідного та вихідного контролю, підтримці інформаційної системи; сукупності економічних заходів, спрямованих на розробку ефективної системи матеріально-морального заохочення працівників підприємства, планування високої якості продукції, аналіз недоодержання прибутку внаслідок низької якості та систематичний підрахунок економічної ефективності системи управління якістю; технологічних заходів, спрямованих на організацію й аналіз результатів контролю виробничих процесів, розробку стандартів й іншої нормативної документації, раціональну експлуатацію обладнання.

У ФГ «Голден» функціональні обов'язки щодо планування, контролю, поліпшення, управління та забезпечення виробничих циклів виконують під головуванням керівника господарства головні спеціалісти виробничої, інженерної та фінансової служб (головний агроном, головний зоотехнік, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст).

Щодо управління якістю виробництва зернових, то необхідно зазначити, що в ФГ «Голден» дотримується певних стандартів і параметрів якості (наприклад, озима пшениця відповідає ДСТУ – 3768-2009).

Озима пшениця господарства відноситься до вищого класу, її характеристики такі: вологість – 14,5 %; натура (1 л зерна) – 710-760; смітна домішка – 1,5-5,0 %; масова частка сирої клейковини – 18,0 %; масова частка білка – 10,0 %.

Підвищення якості здійснюється за допомогою посіву елітних сортів, внесення необхідної кількості добрив, проводиться боротьба з шкідниками, хворобами, бур'янами, насіння озимої пшениці висівається після кращих попередників, збирання врожаю проводиться в оптимальні науково - обґрунтовані строки, а також високопродуктивною технікою, утримуваною в належному технічному стані, що дозволяє мінімізувати втрати при збиранні урожаю.

Друга за товарністю та конкурентоспроможна культура, яка забезпечує високу рентабельність господарської діяльності ФГ «Голден» є соняшник. Найважливішим показником якості соняшника є його олійність. Якість олії залежить від такого показника якості насіння, як кислотне число, що характеризується кількістю міліграмів їдкого калію (КОН), необхідного для нейтралізації вільних жирних кислот, що містяться в цьому продукті. Якщо вміст КОН перевищує 6 мг, така олія непридатна для вживання в їжу і може бути використана лише в технічних цілях. Високоякісну олію можна одержати лише за умови, коли вміст КОН становить менше 1,5 мг. Слід пам'ятати, що кислотне число безпосередньо залежить від вологості насіння, тому її рівень в ФГ «Голден» розглядається як важливий показник його якості.

Специфіка проведення оцінки ефективності управління виробництвом обумовлюється особливостями управлінської праці, яка прямо не створює матеріальні блага, а досягає цього завдяки впливу на інших людей.

Виходячи з цього кількісна оцінка ефективності управління базується на використанні системи економічних показників, які відображають результати господарської діяльності підприємства, а також рівень затрат на управління по відношенню до загальних витрат.

Для удосконалення і підвищення ефективності управління необхідно дотримуватись наступних аспектів:

- проведення щоденних оперативних нарад;
- стимулювання підвищення продуктивності праці працівників через різноманітні моральні та матеріальні заохочення;
- проведення навчання з підвищення кваліфікації працівників;
- раціональне використання матеріальних, трудових, фінансових та земельних ресурсів.

З метою ефективного управління та планування агробізнесу розробка бізнес-плану є одним з основних інструментів управління підприємством, що визначає економічно складову його діяльності.

В умовах ринку і жорстокої конкурентної боротьби підприємство повинно вміти швидко та адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі і всередині самого підприємства.

Це стає можливим, коли виконується декілька умов:

- адміністрація та інвестор правильно оцінюють реальний фінансовий стан підприємства і його місця на ринку;
- існують конкретні цілі до досягнення яких має прагнути підприємство;
- планується і виконується кожен крок по досягненню цих цілей;
- адміністрація підприємства розуміє суть процесів, що відбуваються на ринку, у зовнішньому середовищі і всередині самої організації.

Складання обґрунтованого бізнес-плану на здійснення господарського проекту є досить важливим показником не тільки високої ефективності майбутнього виду діяльності господарства, а й справжнього професіоналізму його менеджерів і творців. У сучасних умовах бізнес-план служить для виробників надійним інструментом господарювання, а для інвесторів - основним орієнтиром при кредитуванні та фінансуванні майбутнього проекту.

Бізнес-план є відображенням стратегії підприємства, одним з кроків її реалізації. З метою обґрунтування доцільності перспективи розвитку

свинарства в ФГ «Голден» у 2023 році було розроблено бізнес-план спрямований на розширення даного напрямку виробництва. За рівнем спеціалізації господарства галузь свинарства займає лише в середньому протягом 2022-2024 років межах 9% в структурі товарної продукції ФГ «Голден». В той же час, слід відзначити, що в господарстві спостерігається нарощування поголів'я свиней, середньорічна чисельність демонструє зростання на 7,8%. Розширення галузі свинарства забезпечує не лише збільшення виробництва товарної продукції, а й сприяє створенню додаткових робочих місць для сільських жителів.

Управління фінансами в ФГ «Голден» являється системою принципів, методів, способів, прийомів і форм організації грошових відносин, направлених на підвищення ефективності виробництва, реалізації продукції, збільшення доходів, одержання прибутку.

Метою фінансового управління є забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності. Предметом фінансового управління є регулювання фінансових потоків. При цьому об'єктом управління фінансами є фінансові відносини у сфері грошового обігу, фонди фінансових ресурсів, що створюються і використовуються в усіх ланках фінансово-господарської роботи підприємства.

У ФГ «Голден» фінансова діяльність здійснюється бухгалтерією. Основними напрямками проведення фінансової роботи в господарстві є:

- аналіз та контроль виробничо господарської діяльності;
- оперативна, поточна фінансово-економічна робота;
- фінансове планування.

Усі показники фінансового аналізу були розраховані на основі річної звітності за три останні роки, а саме на основі форми №1 – Баланс, форми №2 – Фінансові результати, Форми №4 – Звіт про власний капітал.

Для забезпечення здійснення безперервної господарської діяльності ФГ «Голден» постійно проводить аналіз власного майнового стану, здійснює

оцінку необоротних активів та рівень забезпеченості оборотними засобами та ресурсами. Розглянемо показники оцінки майнового стану підприємства ФГ «Голден» за даними таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники майнового стану ФГ «Голден» Уманського району Черкаської області

Показники	2022 р.	2023р.	2024 р.	2024 р. в % до 2022 р.
Коефіцієнт зносу	0,223	0,254	0,259	116,1
Коефіцієнт придатності	0,777	0,746	0,741	95,4
Коефіцієнт оновлення	0,176	х	0,032	18,2
Коефіцієнт вибуття	х	х	х	х

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що за досліджуваній період коефіцієнт зносу зріс на 16,1%, а коефіцієнт придатності зменшився на 4,6%, все це свідчення, що протягом 2022-2024 років основні засоби в господарстві оновлювались не на значну кількість. Оновлення майнового стану відбулося не значне, про що свідчить коефіцієнт оновлення, який в 2024 році складає лише 18,2% в порівнянні з 2022 роком.

ФГ «Голден» у своїй діяльності прагне до безумовної платоспроможності. Для цього досліджуване підприємство намагається погашати свої зобов’язання вчасно і в повному обсязі. Показники ліквідності ФГ «Голден» розглянемо в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ФГ «Голден» Уманського району Черкаської області

Показники	2022 р.	2023р.	2024 р.	2024 р. в % до 2022 р.
Чистий робочий капітал, тис.грн.	4318,0	5303,0	5412,0	125,3
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,707	10,239	10,005	269,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,248	3,375	2,809	225,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,253	0,032	355,6
Коефіцієнт мобільності активів	0,522	0,524	0,519	99,4

Наявність чистого робочого капіталу свідчить, що господарство має фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування виробництва. Так у 2024 році цей показник склав 5412 тис. грн., що на 25,3% більше в порівнянні з 2022 роком. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за досліджуваний період зріс більш ніж у 3 рази, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт мобільності активів вказує на те яку частку в активах підприємства займають оборотні активи. Протягом 2022 – 2024 років даний показник суттєво не змінювався. У 2024 році зменшення коефіцієнта мобільності активів в порівнянні з 2022 роком відбулося лише на 0,6 %, що в цілому в межах нормативного значення.

Керівництво ФГ «Голден» направлене на здійснення управлінських рішень щодо забезпечення окупності вкладених ресурсів, організації безперервності процесів виробничо-господарської діяльності, розширення і оновлення виробництва, самофінансування, мінімізацію ризиків можливих зовнішніх та внутрішніх чинників здатних вплинути на фінансову стійкість підприємства. Розраховані показники оцінки фінансової стійкості ФГ «Голден» представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансової стійкості ФГ «Голден» Уманського району Черкаської області

Показники	2022 р.	2023р.	2024 р.	2024 р. в % до 2022 р.
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,730	0,902	0,900	123,3
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	1,101	1,346	1,251	113,7
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,477	0,509	0,493	103,2
Коефіцієнт фінансування	3,975	13,209	18,278	459,8
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,799	0,929	0,948	118,7
Коефіцієнт фінансової залежності	1,252	1,076	1,055	84,3
Коефіцієнт фінансового ризику	0,252	0,076	0,055	21,7

Аналізуючи дані таблиці 2.6 слід відзначити, що коефіцієнти оцінки фінансової стійкості ФГ «Голден» за 2022-2024 роки знаходяться в межах нормативних значень. Господарство в достатніх обсягах володіє оборотними активами, які в 2024 році в порівнянні з 2022 роком збільшені на 23,3%. Протягом останніх років не спостерігається різких перепадів у забезпеченні підприємства матеріальними запасами. ФГ «Голден» здійснює виробничу діяльність за рахунок власного капіталу не залучаючи зовнішніх джерел фінансування, що свідчить про стабільний фінансовий стан господарства.

Фінансова стабільність ФГ «Голден» підтверджується і зменшенням коефіцієнта фінансового ризику, який у 2024 році складав лише 0,055, що на 78,3% менше в порівнянні з 2022 роком.

Підсумовуючи організаційно – економічну характеристику сільськогосподарського виробництва ФГ «Голден» зазначаємо, що підприємство працює стабільно, забезпечено трудовими та виробничими ресурсами, має значний потенціал до розширення виробництва. Протягом досліджуваного періоду 2022-2024 років господарство має позитивний рівень прибутковості.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ГОЛДЕН» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Кризові процеси та циклічна динаміка розвитку як глобальної, так і національної економік створюють додаткові труднощі для суб'єктів господарювання, зумовлюючи виникнення різноманітних форм економічної нестабільності. Фінансово-господарські результати діяльності підприємств істотно залежать від дії багатьох факторів як макро-, так і мікроекономічного характеру. Їхній вплив проявляється через значні коливання показників діяльності, відхилення яких від запланованих орієнтирів можуть набувати критичних масштабів. Рівень таких відхилень часто визначається етапом життєвого циклу підприємства, стійкістю його ресурсного потенціалу та дієвістю системи управління.

Найбільш вразливою до кризових впливів залишається сфера сільського господарства, зокрема фермерські господарства. Діяльність агропідприємств залежить не лише від економічних чинників, а й від непередбачуваних природно-кліматичних умов. Обмеженість у фінансових ресурсах, кредитна залежність та циклічність сезонних надходжень впливають на загальну платоспроможність і порушують цілісність бізнес-процесів. У цьому контексті особливої актуальності набуває завдання своєчасного виявлення, аналізу й нейтралізації причин кризових явищ, що потребує впровадження ефективної системи антикризового менеджменту.

Система антикризового управління на підприємстві буде ефективною лише за умови її функціонування в межах трьох ключових підсистем: інформаційної, мотиваційної та операційної.

Інформаційна підсистема виконує функції моніторингу, виявлення ранніх ознак криз, збирання, обробки та аналізу інформації, яка є базою для обґрунтованих управлінських рішень. Її завданням є не лише фіксація

поточних відхилень, а й прогнозування ризиків для запобігання поглибленню кризових процесів.

Мотиваційна підсистема формує ціннісні орієнтири колективу на збереження життєздатності підприємства. Вона передбачає раціональне використання ресурсів, стимулювання ініціативності, підвищення відповідальності, уникнення стратегічних помилок через професійний аналіз ситуації та орієнтацію на довгострокову стабільність.

Операційна підсистема відображає особливості виробничо-управлінського процесу підприємства. Вона охоплює програмно-цільове планування розвитку (розробку інвестиційних програм, бізнес-планів), впровадження технічних регламентів, стандартів і сертифікаційних вимог. Ці управлінські елементи мають адміністративно-обов'язковий характер і є невід'ємною частиною стратегічного планування на рівні підприємства.

Взаємодія охарактеризованих підсистем антикризового управління суб'єкта господарювання спричинює синергетичний ефект, який забезпечує потенціал міцності протистояння кризовим викликам.

Взаємозв'язок основних складових антикризового управління аграрним підприємством та їх вплив на підвищення стійкості до кризових явищ відображено на рис. 3.1.

Особливості реалізації антикризового управління безпосередньо залежать від організаційно-правової форми господарюючого суб'єкта. Саме вона визначає механізми інвестування, залучення позикового капіталу та доступ до інструментів державної підтримки. Водночас, для всіх форм підприємств типовим є базовий алгоритм реагування на кризу, що включає: прогнозування кризових ризиків, застосування відповідних антикризових заходів, розробку стратегій фінансового оздоровлення, ухвалення рішень, організацію їх реалізації, стимулювання ефективного виконання, а також контроль та аналіз результатів.



Рис. 3.1. Основні складові антикризового управління аграрним підприємством

Разом з тим, у фермерських господарствах часто спостерігається дефіцит досвіду антикризового управління. Характерною проблемою є обмежене застосування сучасних управлінських технологій, низький рівень кадрового забезпечення, відсутність цілісної операційної моделі реагування на кризу. Крім того, часто недооцінюється роль соціальної відповідальності та стратегічного мислення в забезпеченні довгострокової стійкості підприємства.

Таким чином, удосконалення системи управління фермерськими господарствами в умовах кризи потребує не лише технологічних чи

організаційних змін, а й глибокої трансформації управлінської культури, орієнтації на ризик-менеджмент та підвищення рівня професійної компетентності управлінців.

Аналіз фінансово-господарських показників діяльності ФГ «Голден» за період 2022–2024 років дозволяє дійти висновку, що підприємство в цілому демонструвало відносну стабільність функціонування. Водночас, динаміка розвитку виробничого потенціалу виявляє певну інерційність, зокрема спостерігається відсутність активного оновлення основних і оборотних фондів, що є критично важливим фактором у забезпеченні довготривалої ефективності виробничого процесу.

Так, коефіцієнт зносу основних засобів у господарстві за зазначений період зріс на 16,1%, що свідчить про поступове старіння активів. Темпи оновлення майнового комплексу залишаються низькими: у 2024 році показник оновлення основних фондів становив лише 18,2% у порівнянні з 2022 роком. Крім того, коефіцієнт придатності основних засобів зменшився на 4,6%, що підтверджує недостатню інвестиційну активність у матеріально-технічне оновлення.

Зниження коефіцієнта мобільності активів на 0,6% за аналізований період вказує на погіршення гнучкості фінансових ресурсів та потенційні труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань. Ці ознаки формують передумови до зниження ліквідності, платоспроможності та виробничої стійкості, тобто сигналізують про наближення кризового стану в діяльності фермерського господарства.

Таким чином, у ФГ «Голден» спостерігається прогнозована кризова тенденція, яка може поглибитися за відсутності своєчасного втручання. Це обумовлює необхідність негайного формування системи антикризового управління, що виступає одним із ключових напрямів удосконалення менеджменту господарства.

Запропонована система повинна передбачати комплекс превентивних, аналітичних та координованих дій, спрямованих на виявлення кризових

ознак, їх усунення та подальше посткризове відновлення. В її основі мають лежати механізми ранньої діагностики, планування, моніторингу ситуації та прогнозування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Світовий досвід управління в умовах нестабільності засвідчує доцільність застосування моделі трьохфазного антикризового реагування:

- фаза запобігання — спрямована на виявлення ризиків і усунення причин можливого погіршення ситуації;
- фаза подолання — активна фаза нейтралізації вже наявної кризи через управлінські рішення та ресурси;
- фаза посткризового розвитку — забезпечення стабілізації підприємства і нарощування його стійкості в перспективі.

Візуальну модель етапів формування антикризової системи управління у ФГ «Голден» подано на рис. 3.2.

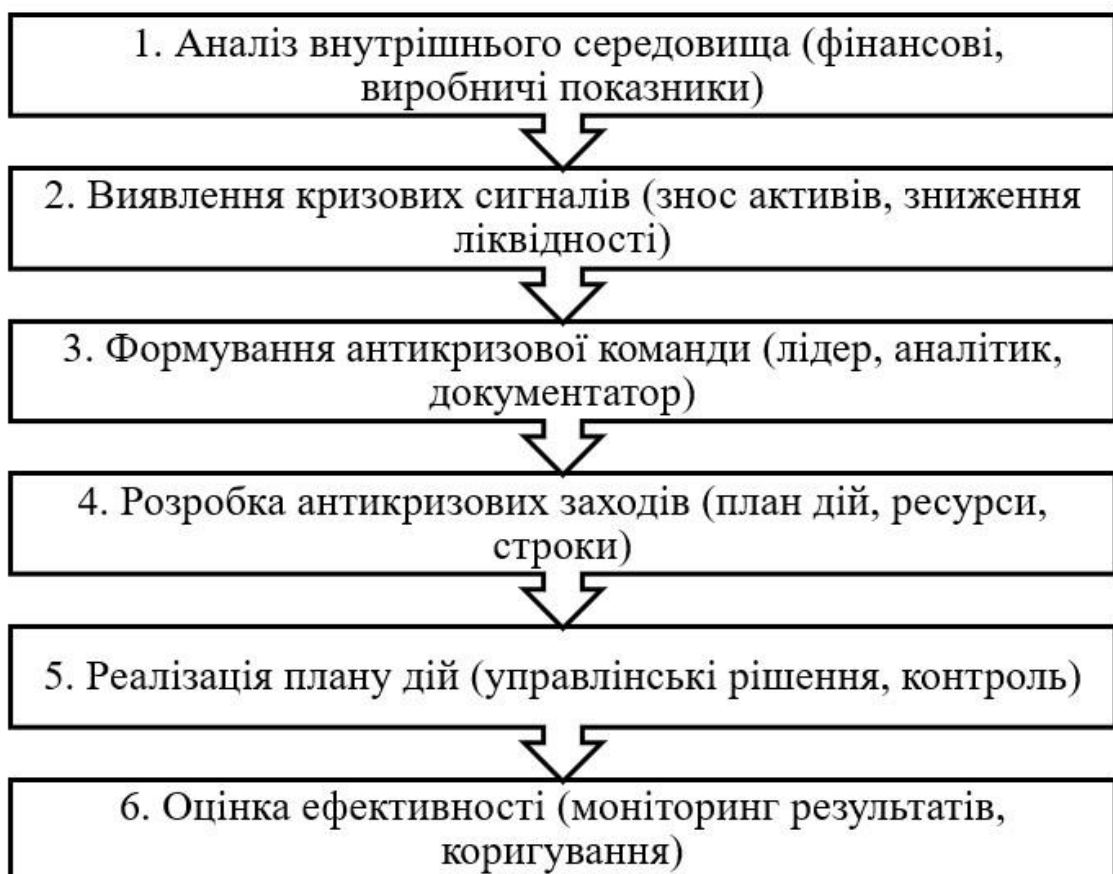


Рис. 3.2. Етапи побудови антикризової системи управління у ФГ «Голден»

Крім системного підходу, важливо враховувати людський фактор, який відіграє провідну роль у реалізації антикризових заходів. Прийняття ефективних рішень в умовах нестабільності вимагає швидкої реакції, об'єктивного аналізу даних та злагодженої роботи команди. Проте в реальних умовах одна особа не здатна опрацювати великий обсяг інформації, ухвалити стратегічні та оперативні рішення без якісної підтримки з боку фахівців.

На жаль, у ФГ «Голден» відсутня практика формування кризових команд або спеціалізованих робочих груп, відповідальних за реагування на нестабільні ситуації. Керівництво не вживає систематичних превентивних заходів, що підвищує ризик неготовності до зовнішніх і внутрішніх викликів.

У зв'язку з цим, першочергово рекомендовано створити антикризову команду управління, до функцій якої входитиме розробка, координація та реалізація заходів з подолання кризових явищ. До її складу доцільно включити:

- Лідера (керівника команди) — відповідального за визначення загальної стратегії дій, управління ресурсами та координацію роботи групи. Оптимально, щоб цю функцію виконував фахівець із досвідом антикризового управління.

- Аналітика з кризового моніторингу — спеціаліста, який здійснює обробку інформації з зовнішніх джерел (Інтернету, ринку, ЗМІ), відслідковує динаміку кризових процесів і консультує команду.

- Фахівця з діловодства — відповідального за ведення протоколів, фіксацію заходів, рішень та результатів, що дозволяє систематизувати управлінський досвід і покращити зворотний зв'язок.

Формування гнучкої, функціональної та професійної системи антикризового управління в межах фермерського господарства не лише допоможе упередити негативні сценарії, але й закладе підґрунтя для довгострокової стабільності й сталого розвитку підприємства у складних умовах.

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, особливо в аграрному секторі, формування ефективної системи антикризового управління є не лише доцільним, а й життєво необхідним. Варто зазначити, що серед науковців та практиків не існує єдиної універсальної моделі запобігання кризі, придатної для кожного підприємства. Кожен суб'єкт господарювання є унікальним за структурою, ресурсним потенціалом, здатністю до адаптації та рівнем управлінської зрілості, що, своєю чергою, визначає ефективність впровадження антикризових підходів.

Особливо складною є ситуація для підприємств сільськогосподарського виробництва, діяльність яких обтяжується низкою специфічних викликів: сезонністю, високою залежністю від погодних умов, нестабільністю ринкової кон'юнктури, труднощами із забезпеченням матеріально-технічними ресурсами, а також обмеженістю фінансів і кадровим дефіцитом у сфері управління. Враховуючи комплексність вказаних факторів, потреба у професійному антикризовому менеджменті стає очевидною. Саме він здатен не лише виявляти потенційні загрози, а й структуровано реагувати на них у межах відповідної антикризової моделі.

Першим кроком у такому управлінні є впорядкування інформації про кризові впливи згідно з обраною моделлю управління. Умовно цю модель можна поділити на дві підсистеми: зовнішню та внутрішню. Впливові зовнішні фактори (політичні, економічні, соціальні, екологічні тощо), які схематично відображено на рисунку 3.3, чинять тиск на підприємство, унеможливаючи зосередженість на стратегічному управлінні. Лише після того, як ці фактори будуть ідентифіковані, оцінені та максимально нейтралізовані, організація зможе перейти до стратегічного управління кризовою ситуацією.

Внутрішня складова антикризової моделі передбачає реалізацію трьох ключових процесів: ідентифікації, протидії та реструктуризації.

- Ідентифікація полягає у визначенні кризової ситуації через аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формування чітких цілей реагування.
- Протидія охоплює розробку стратегічного плану дій, оцінку його ефективності та прийняття управлінських рішень у період активної фази кризи.
- Реструктуризація реалізується тоді, коли підприємство поступово виходить з кризового стану, передбачає впровадження стратегічних змін та системний контроль за їх виконанням.

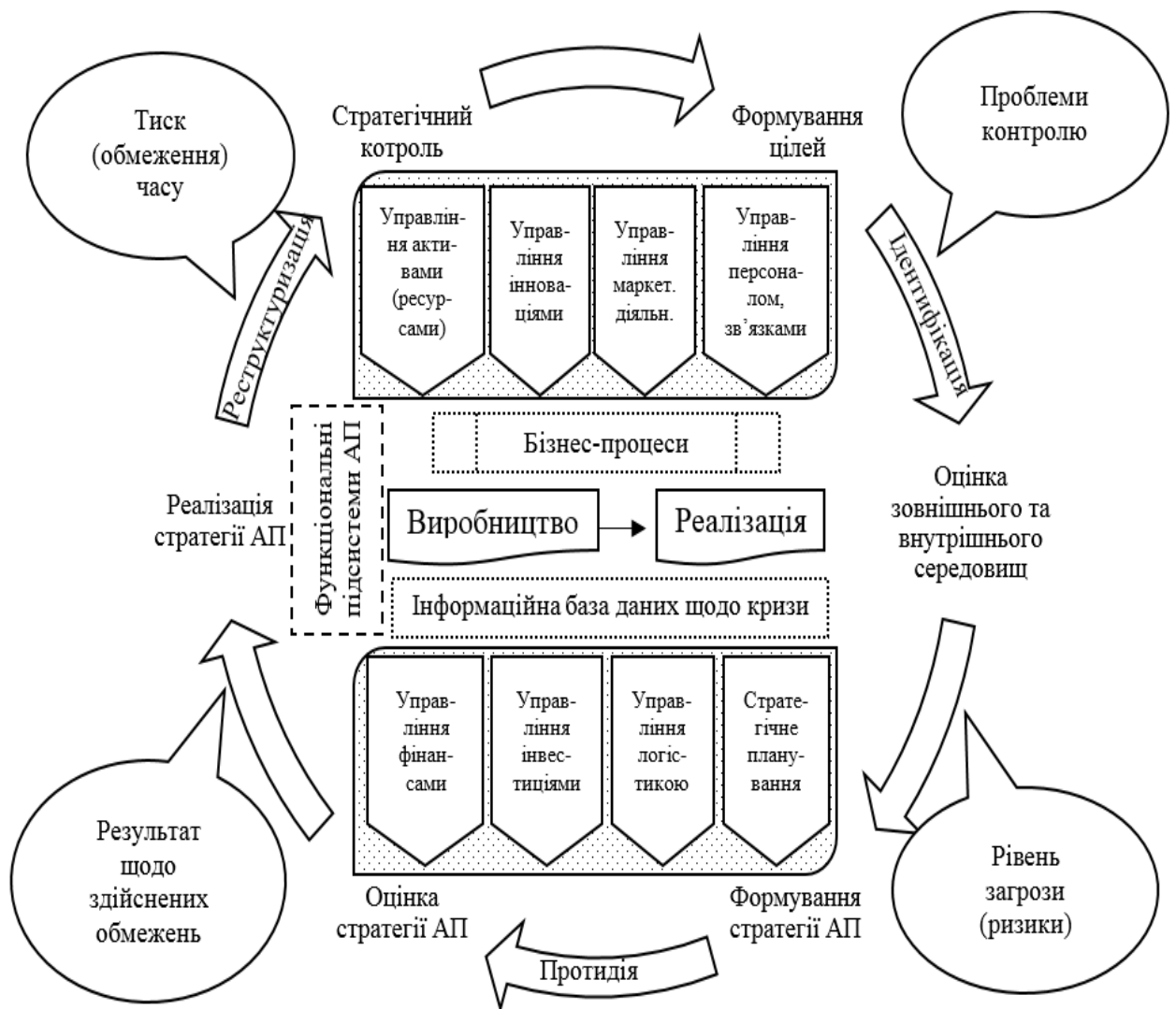


Рис. 3.3. Модель антикризового управління для ФГ «Голден»

Варто підкреслити, що в умовах кризи здатність приймати ефективні рішення знижується, а ризик помилкових дій зростає. Саме тому окреслена модель (рис. 3.3) демонструє, як управління як зовнішніми впливами, так і внутрішніми ресурсами може трансформувати неконтрольовану кризу у керовану ситуацію. Внутрішнє середовище господарства, представлене у вигляді взаємопов'язаних елементів та підсистем, за умов їх ефективної організації та координації, здатне протистояти викликам і забезпечити стабільність.

Організація антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, включаючи фермерські господарства, відповідно до розглянутої моделі, є проявом системного підходу до менеджменту. Такий підхід охоплює всі без винятку бізнес-процеси, враховує галузеву специфіку та адаптивні можливості підприємства. Причому, система має функціонувати не лише у період активної фази кризи, а й у звичайних умовах – тобто превентивно, заздалегідь готуючи господарство до можливих зовнішніх та внутрішніх викликів.

Механізм превентивного антикризового управління (рис. 3.4) становить цілісну систему управлінських дій, спрямованих на раннє виявлення ознак загроз та упередження кризових ситуацій у діяльності сільськогосподарського підприємства. Його ключове завдання полягає у мінімізації ризиків шляхом застосування комплексу методів, які дають змогу виявляти слабкі сторони функціонування господарства до моменту виникнення критичних відхилень.

Превентивна модель управління базується на аналітичному моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікації потенційних дестабілізуючих факторів та активному впровадженні заходів з адаптації до них. Як видно з рисунка 3.4, превентивне антикризове управління охоплює такі ключові напрямки:

- виявлення зовнішніх чинників, які формують ризики для сталого розвитку господарства, включаючи коливання ринкової кон'юнктури, зміни державної політики, кліматичні аномалії тощо;
- активне виведення підприємства на новий рівень технологічного розвитку, зокрема через модернізацію виробничих потужностей та впровадження нових методів вирощування продукції;
- здійснення профілактичних заходів, зокрема регулярної діагностики фінансового стану, аналізу ефективності використання ресурсів та визначення потенційних загроз на основі поточних показників.

Важливим інструментом у рамках превентивного управління виступають антикризові програми. Їх формування має ґрунтуватися на об'єктивному аналізі ситуації, врахуванні ресурсних можливостей господарства та стратегічному баченні його розвитку. Зміст таких програм передбачає розробку інтегрованих управлінських рішень, спрямованих на запобігання кризі або пом'якшення її наслідків, із чітким визначенням часових меж, виконавців, відповідальних осіб і джерел ресурсного забезпечення.

Результативність реалізації превентивного механізму безпосередньо залежить від якості розробленого комплексу заходів — наскільки вони відповідають реальним загрозам, наскільки своєчасно ініційовані, та чи передбачають гнучкі сценарії реагування. Як показує аналіз рисунка 3.4, така система управління дозволяє не лише попередити погіршення ситуації на підприємстві, але й закладає основу для підвищення ефективності функціонування завдяки проактивному управлінню ризиками.

Особливістю превентивного антикризового підходу є його системність, що проявляється у комплексному охопленні всіх елементів господарської діяльності. Важливо не лише реагувати на вже існуючі проблеми, а передусім — формувати управлінську культуру, орієнтовану на випередження негативних сценаріїв. Це передбачає впровадження сучасних методів

планування, регулярний моніторинг ключових показників діяльності, навчання персоналу та підвищення управлінської компетентності.

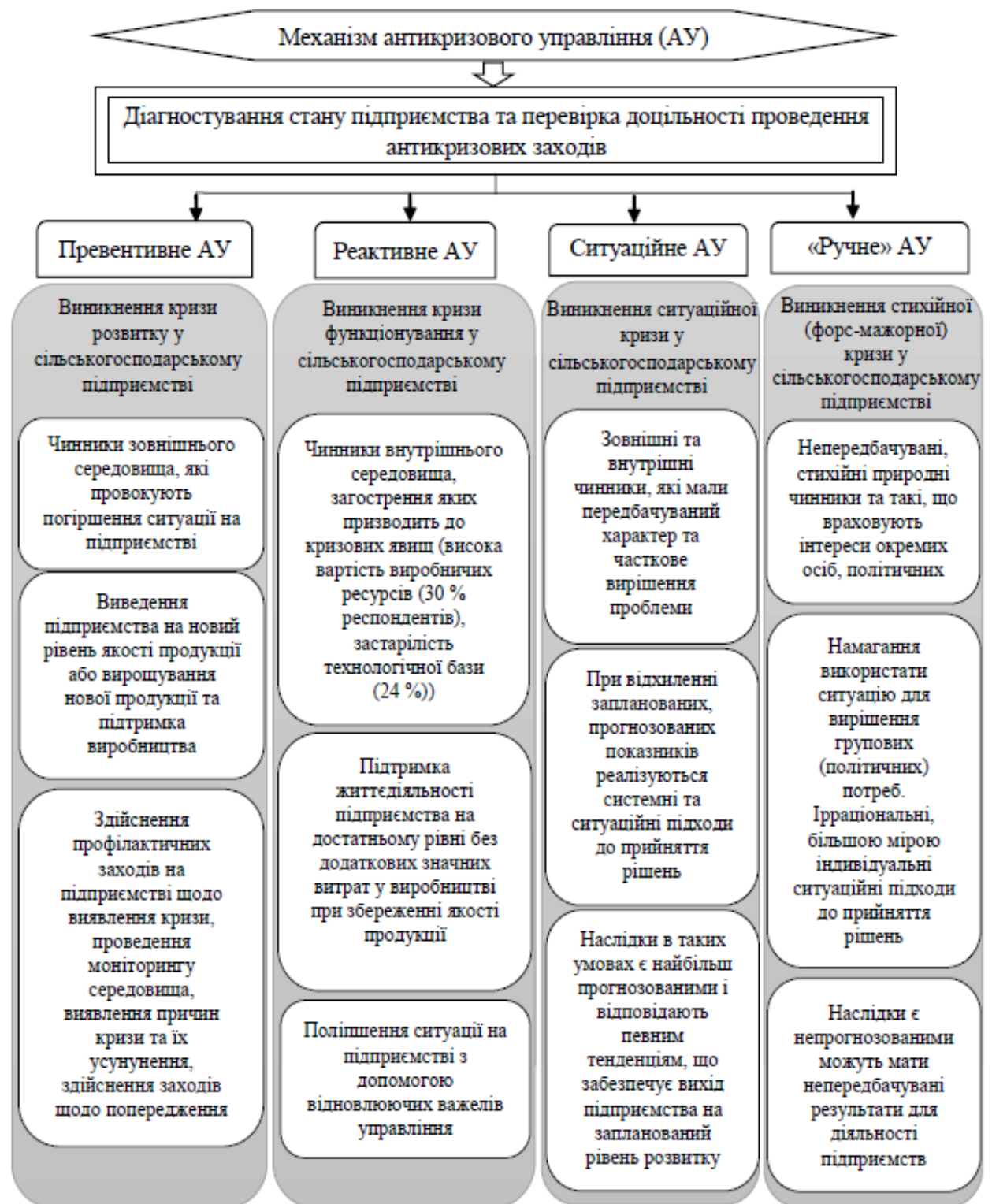


Рис 3.4. Механізм антикризового управління ФГ «Голден»

На рисунку 3.4 представлено чотири основні типи антикризового управління:

1. Превентивне АУ — орієнтоване на раннє виявлення ризиків і здійснення профілактичних заходів. Саме ця модель є ключовою для етапу підвищення стійкості підприємства до майбутніх викликів.

2. Реактивне АУ — активується у разі виникнення вже наявної кризи. Основною метою є забезпечення життєздатності підприємства в умовах дефіциту ресурсів та підвищених витрат.

3. Ситуаційне АУ — передбачає адаптивне управління у відповідь на певні короткотермінові проблеми, що не несуть системного характеру, але потребують оперативного реагування.

4. «Ручне» АУ (форс-мажорне) — застосовується у критичних ситуаціях, коли необхідні нетрадиційні методи реагування без урахування стандартних процедур, часто з політичним чи стратегічним підтекстом.

У контексті діяльності ФГ «Голден», впровадження превентивного механізму управління є особливо актуальним, оскільки підприємство демонструє ознаки інерційного розвитку та має низькі показники оновлення матеріально-технічної бази. Превентивні заходи допоможуть господарству своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знизити залежність від кон'юктурних ризиків та забезпечити довготривалу стабільність.

Таким чином, механізм превентивного антикризового управління у сільському господарстві виступає ключовим елементом стратегічного розвитку, формуючи основу для подальших етапів антикризового менеджменту — реактивного, ситуаційного та кризового реагування, що також відображені на рисунку 3.4. Послідовне впровадження цих механізмів дозволяє побудувати цілісну, адаптивну систему управління, здатну ефективно функціонувати як у звичайних, так і в нестабільних умовах.

Важливо усвідомлювати, що жодна криза не має постійного характеру: її динаміка проходить певні фази — від зародження до пікового загострення та завершення. Саме в цей період важливо застосувати адекватні

управлінські інструменти для нейтралізації негативних наслідків. Більшість криз виникає раптово й супроводжується високим рівнем невизначеності, тому реактивний підхід до управління має бути поєднаний із ситуаційним та антиципативним управлінням (на основі прогнозування, політики ризиків і адаптивності), що є особливо актуальним у практиці ФГ «Голден».

Ситуаційне антикризове управління відіграє роль оперативного «буфера», який забезпечує гнучке реагування на раптові зміни у виробничо-господарській діяльності. Воно ґрунтується на використанні достовірної, актуальної інформації про перебіг бізнес-процесів, динаміку внутрішнього середовища та зовнішні виклики. Прийняття рішень у режимі реального часу потребує від менеджерів не лише глибокої фахової підготовки, а й здатності до креативного мислення, інтуїції, використання корпоративного досвіду та знань.

За умов латентної невизначеності, коли криза ще не проявила себе відкрито, але її загроза зростає, доцільно застосовувати політику гнучкості (адаптивного управління) та політику ризиків, що спрямовані на зміцнення спроможності господарства до адаптації. Це передбачає інституалізацію процесів постійного моніторингу ситуації, попереднього аналізу й профілактики. Ефективними інструментами у цьому контексті виступають експрес-діагностика фінансово-виробничої ситуації, оперативний контроль, стратегічна санація, реструктуризація бізнес-процесів, а також коригування чинної стратегії підприємства відповідно до змін у середовищі функціонування.

Таким чином, в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища та зростання ймовірності виникнення кризових ситуацій, сільськогосподарським підприємствам необхідно впроваджувати конструктивні підходи до менеджменту, що поєднують стратегічне бачення, оперативну гнучкість і здатність до швидкої адаптації. Обґрунтована система антикризового управління повинна виступати не лише як сукупність реагувальних дій, а як цілісна управлінська платформа, яка інтегрує

превентивні, реактивні та ситуаційні елементи у рамках єдиної моделі. Така модель, при її належному інформаційному, кадровому та методичному наповненні, здатна ефективно нейтралізувати загрози, мінімізувати втрати й сформувати нові орієнтири розвитку навіть у складних умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах нестабільного соціально-економічного середовища, посиленого наслідками військових дій на території України, адаптивність та ефективність управлінських систем сільськогосподарських підприємств набувають стратегічного значення. В дипломній роботі здійснено комплексний аналіз господарської діяльності фермерського господарства «Голден» Уманського району, оцінено фактичну ефективність його системи управління, запропоновані напрями вдосконалення системи менеджменту для господарства з урахуванням викликів кризового періоду. На основі проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Система менеджменту підприємства в умовах кризових явищ розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що мають забезпечувати гнучкість, стабільність та стратегічну цілеспрямованість функціонування організації. Встановлено, що класичний, процесний, ситуаційний та стратегічний підходи до управління доцільно інтегрувати залежно від специфіки підприємства та викликів зовнішнього середовища. Зазначено, що ефективна система менеджменту має враховувати як внутрішні можливості, так і зовнішні ризики, постійно адаптуватися до нових умов та бути здатною до швидкої трансформації.

2. У кризовий період особливого значення набуває дотримання ключових принципів управління: системності, адаптивності, безперервності, цілеспрямованості, інноваційності та відповідальності. Підприємство має функціонувати як єдиний організм із чіткою структурою та розподілом повноважень, що забезпечує узгодженість дій та збереження керованості. В умовах високого рівня кризової невизначеності вагоме значення набуває людський капітал, рівень мотивації та лідерства, а також здатність управлінської команди до стратегічного мислення та оперативного реагування на кризові ситуації.

3. ФГ «Голден» продемонструвало позитивну динаміку розвитку упродовж 2022–2024 років, зокрема зростання обсягів валової та товарної продукції на 12,0% та 51,4% відповідно. Виробнича спеціалізація зосереджена на вирощуванні зернових і олійних культур, що забезпечують стабільне фінансове надходження. Водночас нарощування поголів'я у галузі свинарства свідчить про стратегічне прагнення до диверсифікації виробництва.

4. Фінансово-економічні показники ФГ «Голден» підтверджують стабільність та ефективність господарювання. У 2024 році чистий прибуток на 100 га склав 1234 тис. грн, що удвічі перевищує показник 2022 року. Показники ліквідності та фінансової стійкості свідчать про здатність господарства забезпечувати безперервність діяльності та своєчасно виконувати фінансові зобов'язання без залучення зовнішнього фінансування.

5. Аналіз ресурсного забезпечення та фондівіддачі показав, що у ФГ «Голден» створено сприятливі умови для підвищення ефективності виробництва. За три роки фондівіддача зросла майже на 47%, а забезпеченість основними фондами залишалася стабільною. Проте, темпи оновлення основних засобів потребують активізації, що підвищить інноваційний потенціал господарства.

6. Управлінська структура підприємства забезпечує ефективну координацію між виробничими, фінансовими та технічними підрозділами. Впроваджена система контролю, планування та оперативного управління дозволяє швидко реагувати на зміни кон'юнктури аграрного ринку та ефективно розподіляти ресурси.

7. Удосконалення менеджменту в кризових умовах передбачає запровадження антикризових заходів, таких як оперативне планування, ризик-менеджмент, розробка сценарних моделей, диверсифікація виробництва, цифровізація управлінських процесів і підвищення якості продукції. Акцент зроблено на стратегічному управлінні якістю, як джерелі підвищення конкурентоспроможності.

8. Розробка бізнес-плану з розширення свинарства є стратегічним кроком, що дозволяє зміцнити соціальну функцію господарства — створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості в сільській місцевості та збільшення стабільності доходів. Водночас це відповідає потребі в довгостроковій стратегії розвитку.

9. Упровадження антикризової системи управління в ФГ «Голден» сприятиме зміцненню фінансової стійкості, підвищенню ефективності виробництва, мінімізації ризиків, забезпеченню гнучкості та адаптивності господарства до нових економічних умов. Принципи сталого розвитку, соціальної відповідальності та інноваційного підходу мають стати фундаментом нової моделі управління.

Отже, результати дипломної роботи підтверджують необхідність системного підходу до вдосконалення менеджменту в умовах кризових явищ. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ФГ «Голден» та забезпеченню його стабільного функціонування в довгостроковій перспективі. Результати дослідження мають значну практичну цінність для аграрного сектору та можуть бути використані як методична основа для управління фермерськими господарствами в умовах кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белкін І.В. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи розвитку. Наукові перспективи. 2024. № 4 (46). С. 484-498. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-484-498](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-484-498)
2. Бойко Л. А. Інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств : навч. посіб. Одеса : Астропринт, 2020. 266 с.
3. Бондаренко С. Ю. Стратегічне планування в системі аграрного менеджменту. Агросвіт. 2022. № 8. С. 35–40.
4. Гавкалова Н. Л., Вітковський Ю. П. Стан та перспективи розвитку агропромислового сектору через призму підприємництва. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023 рік. Том 8. № 4. С.264-269 DOI:<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-43>
5. Гайдай О. М. Економічна ефективність управлінських рішень в аграрному секторі. Економічний вісник. 2023. № 1. С. 60–64.
6. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
7. Григорян Р.Х. Особливості прояву ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. Економіка та управління АПК. 2023. № 1. С. 111–123. DOI: 10.33245/2310-9262-2023-181-1-111-123
8. Звіти про фінансово-господарську діяльність ФГ «Голден» за 2022р., 2023р., 2024 р.
9. Журавель, Р. О. Методологічні підходи до формування системи мінімізації ризиків в аграрній сфері економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2024. № 51. С. 28–33.
10. Іваненко Л. Г. Інноваційні підходи до менеджменту аграрних підприємств. Економіка АПК. 2021. № 7. С. 12–16.
11. Коваленко Н. В. Управління розвитком аграрної галузі України в

контексті сучасних викликів і ризиків. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. №16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15178508>

12. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Теоретичні основистратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств. Здобутки Економіки: Перспективи та Інновації. 2025. №15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15023905>

13. Ковтун Т. Л. Економічна безпека аграрних підприємств в системі управління. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 7. С. 34–38.

14. Козяр В. П. Агроменеджмент в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2024. № 3. С. 59–65.

15. Копчак Ю. С., Слюсаренко К. В., Чумаков К. І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

16. Кравченко О. Г. Організаційно-економічний механізм управління агропромисловими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 12. С. 21–24.

17. Костюк І. М. Менеджмент в аграрному секторі : навч. посіб. Львів: ЛНАУ, 2019. 284 с.

18. Лантух І. М. Перспективи розвитку аграрного менеджменту в Україні. Сучасні економічні виклики : матеріали наук. конф., 5–6 берез. 2024 р. Полтава : ПДАА, 2024. С. 97–100.

19. Лисенко Д. І. Роль цифровізації в удосконаленні аграрного менеджменту. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvnaekonomika&s=ua&z=3210>

20. Литвиненко О. В. Організація управління аграрним виробництвом: навч. посіб. Київ : НАУ, 2020. 309 с.

21. Мазур В. С. Аналіз ефективності систем управління в агросекторі. Агросвіт. 2020. № 5. С. 28–33.

22. Марченко Л. П. Ефективне використання ресурсів у системі

менеджменту аграрного підприємства. Трансформація сільського господарства : зб. матеріалів наук.-практ. конф. Вінниця : ВНАУ, 2021. С. 89–92.

23. Маренич Т. Складові стійкості аграрних підприємств України в умовах війни. Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення: Матеріали міжнародної науково-практичної онлайн конференції, присвяченої 95-річчю від дня заснування Інституту тваринництва НААН, (Харків, 15 листопада 2024 р.) / Інститут тваринництва НААН. Х., 2024. С. 28-32.

24. Мельниченко С. Г. Менеджмент сільськогосподарських підприємств : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2021. 270 с.

25. Овчаренко Р. Б. Методологічні підходи до оцінки менеджменту в агросекторі. Агросвіт. 2023. № 6. С. 14–20.

26. Олійник О. О., Малашинська Ю. В. Тенденції розвитку сільськогосподарства в Україні. Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки». 2023. Випуск 4(104). С. 237-244. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve42023219>.

27. Офіційний вебсайт Агробізнес України. Режим доступу: <https://agribusinessinukraine.com>

28. Офіційний вебсайт Міністерства аграрної політики і продовольства Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/>

29. Савчук А. Р., Козак О. П. Аграрний бізнес: теорія і практика управління : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2024. 320 с.

30. Сидоренко Т. В. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 3. С. 15–19.

31. Харченко М. С. Основи стратегічного управління в аграрній сфері : навч. посіб. Харків, 2020. 298 с.

32. Цебро Я. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. Підприємництво та інновації. 2024. № (32), 217-221. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.33>

33. Черненко Н. І. Управлінські рішення в аграрному менеджменті : навч. посіб. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 295 с.

34. Шевчук І. В. Сучасні аспекти удосконалення менеджменту аграрного виробництва. Ефективне сільське господарство : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 20–22 квіт. 2019 р. Київ : НАУ, 2019. С. 45–48.

35. Шпикуляк О. Г., Беженар І. М., Білокінна І. Д. Сучасні тенденції розвитку органічного виробництва в аграрному секторі і фермерських господарствах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (8). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04>

36. Ющенко М. О. Управління змінами у сільському господарстві. Економіка і прогнозування. 2020. № 2. С. 39–44.