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

«АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: студент IV курсу, 431 групи

спеціальності 073 «Менеджмент»

КОЗОВІТ Назар Леонідович

Керівник: к.е.н.,

МАЛЯРЧУК Наталія Миколаївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…….3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ……..7

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФГ «ЧИСТА КРИНИЦЯ»……..22

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФГ «ЧИСТА КРИНИЦЯ»……..34

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….50

ВСТУП

Ефективне управління є однією з найважливіших передумов стабільного функціонування та успішного розвитку будь-якого підприємства в сучасних економічних умовах. В умовах ринкової економіки саме від якості управлінських рішень залежить конкурентоспроможність підприємства, рівень його прибутковості, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. Особливо актуальним питання ефективного управління є для аграрного сектору економіки, який займає провідне місце у господарському комплексі України та відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави.

Сільське господарство України в сучасних умовах функціонує під впливом численних економічних, політичних та соціальних факторів. Воєнний стан, економічна нестабільність, інфляційні процеси, зміни в законодавстві, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси, а також необхідність інтеграції до європейського економічного простору вимагають від аграрних підприємств підвищення ефективності управлінської діяльності. За таких умов особливого значення набуває вдосконалення системи управління фермерськими господарствами, які є важливою складовою аграрного сектору та забезпечують значну частину виробництва сільськогосподарської продукції.

Фермерські господарства відіграють важливу роль у розвитку сільських територій, створенні робочих місць, формуванні місцевих бюджетів та забезпеченні населення якісною продукцією. Разом із тим вони часто стикаються з низкою проблем, серед яких недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення, дефіцит фінансових ресурсів, низький рівень автоматизації управлінських процесів, нестача кваліфікованих кадрів та недостатнє використання сучасних методів менеджменту. Усе це негативно впливає на результати господарської діяльності та знижує ефективність функціонування підприємств.

Фермерське господарство «Чиста Криниця», розташоване у селі Кисляк Гайсинського району Вінницької області, є типовим представником малого аграрного бізнесу регіону. Господарство здійснює виробничу діяльність у сфері сільського господарства та функціонує в умовах високої конкуренції й постійних змін ринкового середовища. Як і більшість фермерських господарств України, воно стикається з проблемами вдосконалення системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів, відсутністю кваліфікованих кадрів через мобілізацію, покращення організації праці та прийняття управлінських рішень. Важливим завданням для господарства є також адаптація до сучасних умов цифровізації економіки та впровадження новітніх інформаційних технологій у процес управління.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю наукового обґрунтування шляхів підвищення ефективності системи управління фермерськими господарствами в сучасних умовах господарювання. Особливого значення ця проблема набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України, коли аграрний сектор потребує підвищення продуктивності, раціонального використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку. Ефективна система управління дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики, підвищувати результативність діяльності підприємства та забезпечувати його конкурентні переваги на ринку.

Питанням управління підприємствами та оцінки ефективності управлінської діяльності присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії та практики менеджменту зробили такі науковці, як Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, М. Мескон, а також українські дослідники, які вивчали особливості управління аграрними підприємствами в умовах трансформаційної економіки. Проте сучасні умови господарювання потребують подальшого дослідження питань удосконалення

управлінської діяльності саме у фермерських господарствах малого та середнього типу.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз ефективності системи управління та управлінської діяльності ФГ «Чиста Криниця», а також розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі основні завдання: дослідити теоретичні основи управління організацією та критерії оцінки ефективності управлінської діяльності, розглянути особливості функціонування та управління фермерськими господарствами в умовах трансформаційної економіки, проаналізувати організаційну структуру та систему управління ФГ «Чиста Криниця», оцінити показники ефективності управлінської діяльності господарства, визначити основні проблеми управління підприємством, обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління та підвищення ефективності діяльності господарства. Об’єктом дослідження є система управління та управлінська діяльність фермерського господарства «Чиста Криниця».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів оцінки та підвищення ефективності управління фермерським господарством в сучасних умовах господарювання.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, застосовано системний підхід для дослідження управлінської діяльності як цілісної системи; методи економічного аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний) для оцінки фінансово-економічних показників діяльності господарства; порівняльний аналіз - для зіставлення показників у динаміці; метод експертних оцінок - для визначення проблемних аспектів управління; графічний і табличний методи - для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, публікації у фахових виданнях, фінансова звітність та внутрішня документація ФГ «Чиста Криниця». У роботі використано сучасні наукові джерела та матеріали, опубліковані переважно у 2016-2024 роках.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління фермерським господарством, підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації управлінських процесів та покращення результатів господарської діяльності.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах господарювання ефективне управління виступає однією з головних передумов стабільного функціонування та розвитку будь-якої організації. Від якості управлінських рішень значною мірою залежить конкурентоспроможність підприємства, рівень його прибутковості, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. Особливого значення управління набуває в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції, швидкого розвитку технологій та постійних змін ринкової кон'юнктури. Саме тому питання теоретичних основ управління та оцінки його ефективності є актуальними як у науковому, так і в практичному аспектах.

Управління організацією є складним і багатогранним процесом, який охоплює систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Воно передбачає координацію діяльності працівників, організацію виробничих процесів, формування ефективної структури підприємства та забезпечення належного рівня контролю за результатами діяльності.

У науковій літературі поняття «управління» трактується по-різному, що пояснюється складністю цього явища та великою кількістю підходів до його дослідження. Згідно з класичними підходами, управління розглядається як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення певних результатів. У такому розумінні суб'єктом управління виступають керівники або управлінський апарат, а об'єктом - працівники, виробничі процеси, ресурси та інші елементи діяльності підприємства. [10]

Сучасні підходи до управління значно розширюють це поняття. Сьогодні управління розглядається не лише як система команд і контролю, а

як комплексна діяльність, що включає комунікацію, мотивацію, стратегічне мислення, адаптацію до змін та використання цифрових технологій. В умовах розвитку інформаційного суспільства управлінська діяльність дедалі більше пов’язується з обробкою інформації, аналізом даних, прогнозуванням ризиків і прийняттям швидких та обґрунтованих рішень.

Відомі зарубіжні дослідники Мескон М., Альберт М. та Хедоурі Ф. визначають управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування й досягнення цілей організації. У цьому визначенні акцент робиться саме на процесному характері управління, оскільки діяльність менеджера не обмежується окремими рішеннями, а являє собою безперервний цикл взаємопов’язаних функцій [20].

Вітчизняні науковці Осовська Г. В. та Осовський О. А. розглядають управління як особливий вид діяльності, який забезпечує перетворення неорганізованої групи людей на ефективний і продуктивний колектив. Таке трактування підкреслює соціальний характер управління, адже головним елементом будь-якої організації є люди, а результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня взаємодії між працівниками та керівництвом [22].

Система управління організацією включає сукупність взаємопов’язаних елементів, кожен із яких виконує важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. До основних елементів системи управління належать: суб’єкт управління, тобто керівники, менеджери та управлінський персонал, які здійснюють координацію діяльності підприємства; об’єкт управління - виробничі процеси, структурні підрозділи, персонал, ресурси організації; механізм управління, який охоплює методи, принципи, інструменти та важелі впливу на діяльність підприємства; організаційна структура управління, що визначає розподіл функцій, повноважень та відповідальності між працівниками; інформаційне забезпечення, необхідне для прийняття управлінських рішень; система

комунікацій та зворотного зв’язку, яка забезпечує обмін інформацією між усіма рівнями управління.

Ефективність функціонування системи управління значною мірою залежить від узгодженості її елементів. Якщо між окремими складовими системи виникають суперечності або порушується комунікація, це негативно впливає на результати діяльності підприємства. Саме тому важливим завданням менеджменту є забезпечення чіткої взаємодії між усіма структурними елементами організації.

Важливе місце у теорії менеджменту займають функції управління, які характеризують основні напрями управлінської діяльності. До базових функцій менеджменту традиційно відносять планування, організацію, мотивацію та контроль. Ці функції є взаємопов’язаними та утворюють єдиний управлінський цикл [2].

Планування вважається однією з найважливіших функцій управління, оскільки саме воно визначає напрями розвитку підприємства та способи досягнення поставлених цілей. У процесі планування керівництво визначає перспективи розвитку організації, формує завдання для працівників, розраховує необхідні ресурси та прогнозує можливі результати діяльності. Планування дозволяє зменшити рівень невизначеності, передбачити можливі ризики та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Залежно від часових меж розрізняють стратегічне, тактичне та оперативне планування. Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу та визначає загальний напрям розвитку підприємства. Тактичне планування спрямоване на реалізацію стратегічних цілей у середньостроковому періоді, а оперативне - на вирішення поточних виробничих завдань. Для фермерських господарств особливого значення набуває саме оперативне планування, оскільки аграрне виробництво характеризується сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов та необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Функція організації полягає у формуванні структури підприємства та забезпеченні належного розподілу обов’язків між працівниками. У процесі організації визначаються посадові обов’язки, рівень відповідальності, порядок підпорядкування та взаємодії між структурними підрозділами. Раціональна організаційна структура сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню координації діяльності та зменшенню управлінських витрат [6].

Не менш важливою функцією управління є мотивація. Її основне завдання полягає у створенні таких умов праці, за яких працівники будуть зацікавлені у досягненні високих результатів діяльності. Сучасні підходи до мотивації ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, надбавки та інші форми фінансового заохочення. Нематеріальна мотивація охоплює можливості професійного розвитку, визнання досягнень працівників, сприятливий морально-психологічний клімат у колективі та участь персоналу в ухваленні управлінських рішень.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває формування корпоративної культури, яка впливає на поведінку працівників, рівень їхньої відповідальності та відданість організації. Позитивна корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, зміцненню трудової дисципліни та покращенню взаємовідносин у колективі.

Функція контролю забезпечує оцінювання результатів діяльності підприємства та визначення ступеня досягнення поставлених цілей. Контроль передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими показниками та виявлення можливих відхилень. За результатами контролю керівництво приймає рішення щодо усунення недоліків і коригування діяльності підприємства.

Ефективна система контролю повинна бути своєчасною, об’єктивною та гнучкою. Вона має не лише фіксувати помилки, а й попереджати їх

виникнення. Особливо важливим є забезпечення постійного зворотного зв’язку між керівництвом і працівниками, оскільки це дозволяє оперативно реагувати на проблеми та вдосконалювати процес управління.

Управлінська діяльність реалізується за допомогою різних методів управління, які являють собою способи впливу керівництва на працівників і виробничі процеси. У науковій літературі виділяють три основні групи методів управління: економічні, адміністративні та соціально-психологічні [17].

Економічні методи управління базуються на використанні матеріальних стимулів і економічних важелів. До них належать система оплати праці, преміювання, ціноутворення, фінансування, кредитування та планування витрат. Застосування економічних методів дозволяє підвищити зацікавленість працівників у результатах праці та забезпечити ефективніше використання ресурсів підприємства.

Адміністративні методи управління ґрунтуються на дисципліні, підпорядкуванні та виконанні встановлених правил. Вони реалізуються через накази, інструкції, розпорядження, регламенти та нормативні документи. Ці методи забезпечують організованість роботи підприємства та підтримання належного порядку в діяльності персоналу.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та розвиток позитивних взаємовідносин між працівниками. До таких методів належать переконання, моральне стимулювання, формування корпоративних цінностей, підтримка командної роботи та розвиток лідерських якостей працівників.

На практиці найбільшої ефективності можна досягти лише за умови комплексного використання всіх груп методів управління. Надмірне застосування адміністративних методів може призвести до зниження ініціативності працівників, тоді як переважання лише економічних стимулів

не завжди забезпечує належний рівень дисципліни та відповідальності. Саме тому сучасний менеджмент орієнтується на поєднання різних підходів до управління з урахуванням особливостей діяльності підприємства, його організаційної культури та зовнішнього середовища [27].

Таким чином, управління є складною системою взаємопов'язаних процесів, функцій і методів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності організації. Від рівня організації управлінської діяльності залежить здатність підприємства досягати поставлених цілей, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Ефективність управління є однією з найважливіших характеристик діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить стабільність функціонування організації, рівень її конкурентоспроможності та можливості подальшого розвитку. У сучасних умовах господарювання підприємства змушені працювати в середовищі постійних змін, що супроводжується високим рівнем ризику, нестабільністю ринку, змінами законодавства та посиленням конкуренції. За таких умов особливого значення набуває здатність керівництва швидко реагувати на зовнішні й внутрішні фактори та забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів.

Поняття ефективності управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей підприємства при мінімальних витратах трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів. Іншими словами, ефективне управління передбачає не лише отримання позитивних результатів діяльності, а й досягнення цих результатів найбільш раціональним способом. Саме тому оцінка ефективності управління є необхідною умовою для визначення сильних і слабких сторін системи менеджменту, виявлення проблем у діяльності підприємства та формування напрямів його подальшого розвитку.

У науковій літературі існує кілька підходів до оцінки ефективності управління, серед яких найбільш поширеними є цільовий та системний підходи. Цільовий підхід базується на визначенні ступеня досягнення поставлених підприємством цілей. При цьому увага зосереджується на кінцевих результатах діяльності організації, зокрема на рівні прибутковості, обсягах виробництва, продуктивності праці чи частці ринку. Якщо поставлені цілі досягаються повністю або частково, управління вважається ефективним. Такий підхід є досить простим у застосуванні, проте він не завжди враховує причини отриманих результатів та особливості внутрішнього середовища підприємства.

Системний підхід є більш комплексним, оскільки розглядає управління як цілісну систему, де всі елементи взаємопов’язані між собою. У межах цього підходу оцінюється не лише кінцевий результат діяльності, а й сам процес управління, ефективність використання ресурсів, якість організаційної структури, рівень мотивації персоналу, комунікації між підрозділами та інші фактори, що впливають на роботу підприємства [28]. Завдяки системному підходу можна більш об’єктивно визначити реальний стан управління та виявити напрями його вдосконалення.

Для оцінки ефективності управління використовують систему кількісних та якісних показників. Найчастіше їх поділяють на три основні групи: економічні, організаційні та соціальні показники.

До показників економічної ефективності належать показники, які характеризують фінансові результати діяльності підприємства та ефективність використання його ресурсів. Одним із найважливіших показників є рентабельність виробництва, яка показує рівень прибутковості підприємства та співвідношення між отриманим прибутком і витратами на виробництво продукції. Високий рівень рентабельності свідчить про ефективну систему управління та правильну організацію виробничого процесу.

Також важливим показником є рентабельність продажів, що характеризує частку прибутку в загальному обсязі реалізованої продукції. Цей показник дозволяє оцінити ефективність збутової політики підприємства та здатність керівництва забезпечувати прибуткову діяльність навіть в умовах ринкової конкуренції.

Значне місце серед економічних показників займає продуктивність праці, яка визначається обсягом виробленої продукції або виконаних робіт у розрахунку на одного працівника. Зростання продуктивності праці свідчить про раціональне використання трудових ресурсів, удосконалення організації праці та підвищення рівня управління.

До економічних показників також належать фондовіддача та оборотність оборотних коштів. Фондовіддача характеризує ефективність використання основних виробничих фондів підприємства, а оборотність оборотних коштів показує швидкість обігу ресурсів у процесі господарської діяльності. Чим швидше здійснюється оборот коштів, тим ефективніше підприємство використовує свої фінансові ресурси.

Організаційна ефективність управління визначається рівнем організації управлінських процесів та якістю функціонування системи менеджменту. Одним із ключових показників є рівень виконавської дисципліни, який відображає ступінь своєчасного та якісного виконання управлінських рішень, наказів і розпоряджень керівництва. Низький рівень виконавської дисципліни негативно впливає на результати діяльності підприємства та свідчить про недоліки в системі контролю.

Важливим показником є також частка управлінських витрат у загальній структурі витрат підприємства. Надмірне збільшення управлінських витрат може свідчити про нераціональну організацію апарату управління, дублювання функцій або надмірну централізацію управління.

Одним із найбільш поширених організаційних показників є норма керованості, тобто кількість працівників, які безпосередньо

підпорядковуються одному керівнику. Від оптимального співвідношення між керівниками та підлеглими залежить ефективність контролю, швидкість прийняття рішень і якість координації роботи персоналу. Для аграрних підприємств оптимальна норма керованості на вищому рівні управління зазвичай становить 5-7 осіб, на середньому рівні 7-10 осіб, а на нижчому рівні 20-30 осіб залежно від специфіки виробництва. Перевищення цих показників може ускладнювати процес управління та знижувати його результативність [31].

Не менш важливими є показники соціальної ефективності управління, оскільки саме персонал є основою функціонування будь-якого підприємства. До таких показників належать рівень плинності кадрів, ступінь задоволеності працівників умовами праці, рівень мотивації персоналу, кількість конфліктних ситуацій у колективі та стан корпоративної культури. Висока плинність кадрів свідчить про проблеми в організації праці, недостатній рівень мотивації або несприятливий психологічний клімат у колективі.

Рівень задоволеності персоналу значною мірою впливає на продуктивність праці та загальну ефективність діяльності підприємства. Працівники, які задоволені умовами праці, рівнем заробітної плати та ставленням керівництва, зазвичай працюють більш продуктивно та відповідально. Саме тому сучасні підприємства дедалі більше уваги приділяють розвитку корпоративної культури, створенню сприятливого соціально-психологічного середовища та вдосконаленню системи мотивації персоналу.

Для узагальнення результатів оцінки часто використовують інтегральні показники ефективності управління. Одним із таких показників є коефіцієнт ефективності управлінської праці, який визначається як співвідношення результатів діяльності підприємства до витрат на управління: $K_{еу} = Р/В_у$, де $K_{еу}$ - коефіцієнт ефективності управлінської праці, Р - результат діяльності підприємства (прибуток, обсяг продукції, дохід тощо), $В_у$ - витрати на

управління (заробітна плата управлінського персоналу, адміністративні витрати та ін.). Чим вищий коефіцієнт, тим ефективніше організована управлінська діяльність на підприємстві. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси, спрямовані на здійснення управлінської діяльності. Чим вищим є значення коефіцієнта, тим ефективнішою вважається система управління підприємством [30].

Отже, оцінка ефективності управління повинна здійснюватися комплексно, із використанням системи взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціальних показників. Лише всебічний аналіз результатів діяльності підприємства дає можливість об'єктивно оцінити рівень управління, виявити існуючі проблеми та визначити напрями підвищення ефективності функціонування організації в сучасних умовах господарювання.

Таблиця 1 - Система показників оцінки ефективності управління підприємством

Група показників	Показники	Формула / Характеристика
Економічні	Рентабельність продажів	Прибуток / Виручка × 100%
	Продуктивність праці	Виручка / Чисельність прац.
Організаційні	Питома вага управл. витрат	Ву / Вз × 100%
	Норма керованості	Кількість підлеглих / Кер.
Соціальні	Коефіцієнт плинності кадрів	Кзв / Кс/о × 100%
	Рівень задоволеності персоналу	Соціологічне опитування

Джерело: складено автором на основі [28, 31, 30].

Важливим методологічним інструментом оцінки ефективності управління є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Його результати слугують основою для розробки стратегії удосконалення управління [3].

Фермерські господарства посідають важливе місце в аграрному секторі України, оскільки забезпечують виробництво значної частини сільськогосподарської продукції, створюють робочі місця у сільській місцевості та сприяють розвитку регіональної економіки. Їхня діяльність регулюється Законом України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 р. № 973-IV (зі змінами), відповідно до якого фермерське господарство визначається як форма підприємницької діяльності громадян, які здійснюють виробництво, переробку та реалізацію товарної сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку [12].

На відміну від великих агрохолдингів, фермерські господарства мають низку специфічних рис, які безпосередньо впливають на систему управління. Такі підприємства зазвичай характеризуються невеликими масштабами діяльності, обмеженими фінансовими можливостями та високою залежністю від зовнішніх факторів. Саме тому управління фермерським господарством потребує від керівника не лише професійних знань у сфері менеджменту, а й глибокого розуміння аграрного виробництва, економіки, організації праці та ринкової кон’юнктури.

Однією з найважливіших особливостей управління фермерськими господарствами в Україні є їх сімейний характер. У більшості випадків власниками та працівниками фермерського господарства є члени однієї родини, які спільно беруть участь у виробничій діяльності та прийнятті управлінських рішень. Така форма організації має як переваги, так і певні недоліки. З одного боку, сімейний характер управління сприяє високому рівню відповідальності, зацікавленості у результатах праці та збереженню

традицій ведення господарства. З іншого боку, концентрація більшості функцій в руках однієї особи часто призводить до перевантаження керівника, який змушений одночасно виконувати обов’язки менеджера, бухгалтера, агронома, організатора виробництва та постачальника. У результаті це може негативно впливати на якість управлінських рішень та ефективність діяльності господарства загалом.

Важливою особливістю фермерських господарств є сезонний характер сільськогосподарського виробництва. Робота аграрного підприємства безпосередньо пов’язана з природними циклами, тому в окремі періоди року виникає значне навантаження на трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Наприклад, під час посівної або збиральної кампанії керівництво господарства повинно забезпечити своєчасне постачання пального, насіння, добрив, організувати роботу техніки та працівників, а також оперативно реагувати на можливі зміни погодних умов. У міжсезонний період, навпаки, основна увага приділяється плануванню виробництва, ремонту техніки, укладанню договорів та фінансовому аналізу діяльності. Таким чином, система управління фермерським господарством повинна бути достатньо гнучкою та адаптивною.

Суттєвий вплив на управління фермерськими господарствами мають природно-кліматичні умови. Сільське господарство є однією з найбільш ризикованих сфер економіки, оскільки результати діяльності значною мірою залежать від погодних факторів: кількості опадів, температурного режиму, посух, заморозків або інших природних явищ. Через це керівники фермерських господарств повинні вміти швидко реагувати на зміну ситуації, приймати нестандартні рішення та мінімізувати можливі ризики. Наприклад, несприятливі погодні умови можуть вимагати зміни строків посіву чи збору врожаю, коригування структури посівних площ або додаткових витрат на захист рослин. Усе це значно ускладнює процес управління та потребує високого рівня професійної підготовки керівника.

Ще однією характерною рисою є обмеженість управлінських ресурсів. Більшість малих фермерських господарств не мають можливості створити повноцінний апарат управління через нестачу фінансових коштів. У великих компаніях функції планування, обліку, маркетингу чи логістики виконують окремі спеціалісти, тоді як у фермерських господарствах усі ці завдання часто покладаються на одного керівника. Це знижує ефективність управління та ускладнює стратегічний розвиток підприємства. Крім того, обмежені фінансові можливості нерідко стримують впровадження сучасних технологій управління та автоматизацію бізнес-процесів [21].

За даними Державної служби статистики України, станом на початок 2024 року в Україні функціонує понад 33 тисячі фермерських господарств. Значна їх частина зосереджена у регіонах із розвиненим аграрним виробництвом, зокрема у Вінницькій області, яка традиційно належить до провідних сільськогосподарських регіонів держави. У регіоні діє близько 2,4 тисячі фермерських господарств, що спеціалізуються переважно на вирощуванні зернових культур, цукрових буряків, соняшнику, а також розвитку тваринництва [9]. Саме фермерські господарства забезпечують значну частину виробництва аграрної продукції області та відіграють важливу роль у формуванні місцевих бюджетів і зайнятості населення.

Дослідження вітчизняних науковців свідчать, що система управління більшості малих аграрних підприємств потребує вдосконалення. Так, за результатами досліджень Захарченка В. І. та Меленчук Ю. Л., основними проблемами управління фермерськими господарствами Вінницької області є відсутність чіткої стратегії розвитку, низький рівень автоматизації управлінських процесів, недостатній рівень професійної підготовки управлінського персоналу та нераціональний розподіл обов’язків між працівниками [13]. Часто фермерські господарства працюють переважно на основі практичного досвіду керівника, без використання сучасних методів стратегічного планування, фінансового аналізу та маркетингу. Це ускладнює

їхню конкурентоспроможність та знижує можливості довгострокового розвитку.

Водночас останніми роками в Україні спостерігається поступове впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність фермерських господарств. Все більшого поширення набувають системи точного землеробства, GPS-навігація, електронний облік ресурсів, мобільні додатки для контролю стану посівів та прогнозування погодних умов. Використання таких технологій дозволяє більш раціонально використовувати землю, паливо, добрива та засоби захисту рослин, а також підвищувати врожайність культур. Крім того, сучасні ERP-системи допомагають автоматизувати бухгалтерський облік, планування виробництва та управління фінансовими потоками [16]. Незважаючи на значні переваги цифровізації, її впровадження в малих фермерських господарствах часто стримується нестачею фінансових ресурсів та недостатнім рівнем технічної підготовки працівників.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління фермерськими господарствами є розвиток кооперації. Зарубіжний досвід свідчить, що об’єднання фермерів у кооперативи дозволяє значно покращити їх економічне становище, підвищити конкурентоспроможність та зменшити витрати на виробництво. У країнах Європейського Союзу, зокрема у Польщі, Данії та Нідерландах, кооперативні форми господарювання є поширеним явищем і забезпечують фермерам доступ до сучасної техніки, фінансових ресурсів, новітніх технологій та вигідних каналів збуту продукції. Спільне використання техніки, складів, логістичних центрів і систем збуту дає можливість скорочувати витрати та підвищувати прибутковість господарств. За оцінками фахівців, фермерська кооперація дозволяє підвищити ефективність виробництва на 25-40 % та значно зміцнити ринкові позиції малих аграрних підприємств [25].

Отже, управління фермерськими господарствами в Україні має низку специфічних особливостей, пов’язаних із сімейним характером діяльності,

сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та обмеженістю ресурсів. Водночас сучасні умови господарювання вимагають від фермерів впровадження новітніх управлінських підходів, цифрових технологій і стратегічного планування. Підвищення ефективності управління фермерськими господарствами є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку аграрного сектору України та зміцнення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФГ «ЧИСТА КРИНИЦЯ»

Фермерське господарство «Чиста Криниця» здійснює свою діяльність на території села Кисляк Гайсинського району Вінницької області. Господарство було створене у 2004 році з метою ведення ефективного сільськогосподарського виробництва та забезпечення населення якісною аграрною продукцією. За період свого функціонування підприємство поступово розширювало масштаби діяльності, зміцнювало матеріально-технічну базу та підвищувало рівень організації виробництва. Сьогодні ФГ «Чиста Криниця» належить до числа стабільно працюючих фермерських господарств району, яке спеціалізується як на рослинництві, так і на тваринництві.

Назва господарства має символічне значення та підкреслює прагнення підприємства до виробництва екологічно безпечної та натуральної продукції. Вона також пов’язана з природними особливостями місцевості, де здавна існували джерела чистої води, що є важливим елементом сільського середовища та традиційного способу життя населення.

Село Кисляк входить до складу Гайсинської міської територіальної громади та розташоване у сприятливій природно-кліматичній зоні Лісостепу України. Ця територія характеризується помірно континентальним кліматом, достатньою кількістю тепла й вологи, що створює хороші умови для вирощування різних сільськогосподарських культур. Середньорічна температура повітря в регіоні становить близько +8,5 °С, а річна кількість опадів коливається в межах 560-620 мм. Такі кліматичні умови сприяють стабільному формуванню врожайності зернових та олійних культур, а також розвитку кормової бази для тваринництва.

Ґрунтовий покрив господарства представлений переважно чорноземами, які відзначаються високою природною родючістю та значним вмістом гумусу. Саме завдяки цьому підприємство має можливість

отримувати високі врожаї навіть за умов нестабільної погоди. Для підтримання родючості ґрунтів у господарстві застосовуються сівозміни, органічні та мінеральні добрива, а також сучасні методи обробітку землі.

Основною сферою діяльності ФГ «Чиста Криниця» є виробництво продукції рослинництва. Значна частина посівних площ відведена під зернові культури, зокрема озиму пшеницю, кукурудзу та ячмінь. Ці культури мають високий попит на внутрішньому ринку та є важливою складовою фінансових надходжень господарства. Озима пшениця використовується як продовольча культура, а кукурудза - як для реалізації, так і для забезпечення кормової бази тваринництва.

Важливе місце у структурі виробництва займають олійні культури - соняшник та ріпак. Їх вирощування забезпечує підприємству стабільний рівень прибутковості, оскільки дана продукція користується значним попитом як серед українських переробних підприємств, так і на зовнішньому ринку. Крім того, господарство займається вирощуванням овочевої продукції та технічних культур, серед яких картопля та цукровий буряк. Частина цієї продукції реалізується населенню та місцевим підприємствам, а частина використовується для власних потреб господарства.

Окремим напрямом діяльності підприємства є молочне тваринництво. У господарстві функціонує молочно-товарна ферма, де утримується стадо великої рогатої худоби молочного напряму продуктивності. Розвиток тваринництва дозволяє більш раціонально використовувати кормові ресурси та забезпечує додаткові джерела доходу. Отримане молоко реалізується переробним підприємствам регіону, а також частково населенню [23].

Загальна площа сільськогосподарських угідь фермерського господарства становить 280 га, з яких 245 га займає рілля, а 35 га використовуються як пасовища. Земельний фонд підприємства сформований переважно на основі оренди земельних паїв жителів села Кисляк та сусідніх населених пунктів. Така форма землекористування є типовою для більшості

фермерських господарств України та дає можливість поступово збільшувати площі обробітку.

Фермерське господарство «Чиста Криниця» приділяє значну увагу оновленню та розвитку матеріально-технічної бази. Для виконання польових робіт підприємство використовує сучасну сільськогосподарську техніку, яка дозволяє підвищувати продуктивність праці та зменшувати витрати часу на виконання основних виробничих процесів. У господарстві наявний зерновий комбайн John Deere S550 2017 року випуску, трактори МТЗ-1221 та МТЗ-80, посівний комплекс, а також техніка для обробітку ґрунту та захисту рослин.

Для зберігання вирощеної продукції використовується зерносховище місткістю до 800 тонн, що дає змогу не лише забезпечувати належні умови зберігання зерна, а й реалізовувати його у більш вигідний період. Наявність власної молочно-товарної ферми та допоміжних виробничих приміщень створює необхідні умови для стабільного функціонування тваринницького напряму.

Організаційна структура господарства є відносно простою, що характерно для фермерських підприємств середнього розміру. Управління здійснюється безпосередньо керівником господарства, який координує виробничу, фінансову та збутову діяльність. У період проведення сезонних польових робіт підприємство додатково залучає найманих працівників, що дозволяє своєчасно виконувати всі агротехнічні операції [7].

Таким чином, ФГ «Чиста Криниця» є багатогалузевим сільськогосподарським підприємством, яке поєднує рослинництво і тваринництво, має достатній ресурсний потенціал та сприятливі умови для подальшого розвитку. Ефективне використання земельних ресурсів, сучасної техніки та трудового потенціалу забезпечує господарству стабільне функціонування та конкурентоспроможність на аграрному ринку [15].

Таблиця 2 - Основні показники діяльності ФГ «Чиста Криниця» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Площа с/г угідь, га	250	270	280
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	4 820	6 140	7 380
Валовий прибуток, тис. грн	980	1 240	1 620
Рентабельність продажів, %	20,3	20,2	22,0
Середньорічна чисельність працівників, ос.	14	16	18
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	344,3	383,8	410,0
Витрати на управління, тис. грн	310	380	440
Питома вага упр. витрат, %	6,4	6,2	6,0

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ФГ «Чиста Криниця».

Аналіз основних показників діяльності господарства свідчить про стабільну позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації зріс з 482 тис. грн у 2021 р. до 738 тис. грн у 2023 р., тобто збільшився на 53,1%. Рентабельність продажів у 2023 р. становила 22,0%, що є позитивним результатом для аграрного підприємства такого масштабу. Продуктивність праці зросла на 19,1%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Організаційна структура управління ФГ «Чиста Криниця» сформована за лінійним принципом, який є найбільш поширеним серед невеликих фермерських господарств України. Така структура характеризується чіткою системою підпорядкування, коли всі працівники підзвітні безпосередньо керівнику або відповідальним особам за окремі виробничі напрямки. Для господарств із невеликою кількістю працівників і порівняно нескладною системою виробництва така модель управління є досить зручною, оскільки дозволяє швидко організовувати роботу та оперативно реагувати на виробничі потреби.

На чолі господарства перебуває голова фермерського господарства, який здійснює загальне керівництво всією діяльністю підприємства. Йому безпосередньо підпорядковуються головний агроном, бухгалтер, завідуючий молочно-товарною фермою, механізатори, працівники тваринництва та інший виробничий персонал. Усі ключові рішення щодо організації виробничого процесу, використання техніки, закупівлі матеріальних ресурсів, реалізації продукції та фінансового забезпечення діяльності приймаються керівником господарства [8].

Управлінський апарат ФГ «Чиста Криниця» є невеликим і складається лише з чотирьох осіб: голови господарства, головного агронома, бухгалтера та завідуючого фермою. Незважаючи на невелику чисельність адміністративного персоналу, на кожного працівника покладається значний обсяг функціональних обов’язків. Зокрема, голова господарства виконує не лише функції загального керівника, а й займається питаннями матеріально-технічного забезпечення, пошуком каналів збуту продукції, веденням переговорів із постачальниками, контролем фінансових витрат та організацією виробничого процесу. Фактично одна особа поєднує обов’язки директора, менеджера із закупівель, маркетолога та частково економіста.

Подібна організація управління є типовою для більшості малих фермерських господарств, оскільки дозволяє мінімізувати витрати на

утримання управлінського апарату. Проте така система має і певні негативні наслідки. Надмірна концентрація управлінських функцій в руках однієї особи призводить до значного перевантаження керівника, особливо у періоди проведення сезонних польових робіт або активної реалізації продукції. У результаті керівник змушений одночасно вирішувати стратегічні, організаційні та поточні виробничі питання, що може негативно впливати на якість прийнятих рішень та ефективність управління загалом.

Аналіз структури підпорядкування показав, що норма керованості у ФГ «Чиста Криниця» є надто високою. На одного керівника припадає близько 17 підлеглих, тоді як оптимальною вважається кількість у межах 7-10 осіб. Перевищення норми керованості свідчить про надмірне адміністративне навантаження на голову господарства та ускладнює ефективний контроль за діяльністю персоналу. У таких умовах керівнику складніше координувати роботу працівників, оперативно реагувати на виробничі проблеми та забезпечувати належний рівень дисципліни.

Додатковою проблемою є відсутність проміжних ланок управління. У господарстві немає бригадирів, начальників виробничих дільниць або інших відповідальних осіб, які могли б координувати роботу окремих груп працівників. Особливо відчутним цей недолік стає під час напружених сезонних періодів - посівної кампанії, заготівлі кормів або збору врожаю. У цей час значно збільшується обсяг організаційної роботи, а відсутність проміжного рівня управління ускладнює процес координації та контролю виконання робіт [14].

Разом із тим лінійна структура управління має низку позитивних сторін. Насамперед вона відзначається простотою побудови та зрозумілістю для працівників. Кожен працівник чітко знає, кому він підпорядковується та від кого отримує розпорядження. Це сприяє оперативності прийняття управлінських рішень та забезпечує швидке доведення завдань до виконавців. Крім того, така структура дозволяє уникати зайвої бюрократії та

забезпечує високий рівень особистої відповідальності керівника за результати господарської діяльності. Важливою перевагою також є відносно низькі витрати на утримання адміністративного персоналу, що має суттєве значення для невеликого фермерського господарства [10].

Однак поряд із перевагами існує і ряд суттєвих недоліків. Основним із них є надмірна централізація управління. Практично всі важливі рішення приймаються виключно головою господарства, тоді як інші працівники мають обмежений вплив на процес управління. Це призводить до недостатнього рівня делегування повноважень та стримує розвиток ініціативності серед персоналу. Працівники переважно виконують лише вказівки керівника, не беручи активної участі в обговоренні виробничих питань чи пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності господарства.

Недостатній рівень спеціалізації управлінського персоналу також негативно впливає на систему управління. Через обмежену кількість адміністративних працівників окремі функції виконуються не профільними спеціалістами, що може призводити до помилок у плануванні, організації виробництва або фінансовому управлінні. Крім того, у господарстві недостатньо уваги приділяється стратегічному плануванню діяльності, аналізу економічних показників та систематичному моніторингу результатів роботи. Основна увага керівництва зосереджена на вирішенні поточних виробничих проблем, тоді як питання довгострокового розвитку залишаються другорядними.

Проведений аналіз управлінських рішень показав, що близько 80 % усіх рішень у господарстві приймаються особисто головою ФГ. Це свідчить про високий рівень централізації системи управління та значну залежність діяльності підприємства від однієї особи. За відсутності керівника або у разі виникнення непередбачених обставин ефективність управління може суттєво знижуватися, що створює додаткові ризики для стабільної роботи господарства.

Отже, існуюча організаційна структура управління ФГ «Чиста Криниця» загалом відповідає масштабам та специфіці діяльності господарства, однак потребує певного вдосконалення. Насамперед доцільним є часткове делегування управлінських функцій, запровадження проміжних рівнів контролю та більш чіткий розподіл обов'язків між управлінським персоналом. Це дозволить знизити навантаження на керівника, підвищити ефективність координації виробничих процесів і створити передумови для подальшого розвитку господарства.

Для комплексної оцінки ефективності управлінської діяльності ФГ «Чиста Криниця» використаємо систему показників, що охоплює економічну, організаційну та соціальну складові ефективності [1].

Таблиця 3 - Показники ефективності управлінської діяльності ФГ «Чиста Криниця»

Показник	2021	2022	2023	Норматив
Коеф. ефективності управ. праці	3,16	3,26	3,68	> 1,0
Питома вага упр. витрат, %	6,4	6,2	6,0	5–8%
Норма керованості, ос.	15	16	17	7–10
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,3	12,5	11,1	< 10%
Рентабельність управ., %	316,1	326,3	368,2	> 100%

Джерело: розраховано автором за даними ФГ «Чиста Криниця».

Аналіз основних показників ефективності управлінської діяльності у ФГ «Чиста Криниця» дає змогу більш детально оцінити стан системи управління підприємством, визначити її переваги, проблемні аспекти та загальні тенденції розвитку. Проведене дослідження свідчить про те, що впродовж 2021-2023 рр. управлінська система господарства функціонувала достатньо стабільно та демонструвала позитивні результати за більшістю ключових показників [4].

Насамперед варто відзначити зростання коефіцієнта ефективності управлінської праці. Якщо у 2021 році його значення становило 3,16, то вже у 2023 році воно досягло 3,68. Така динаміка свідчить про поступове підвищення результативності управлінських рішень, покращення організації праці та більш раціональне використання наявних ресурсів підприємства. Важливим є і те, що показник протягом усього досліджуваного періоду значно перевищував мінімально допустиме нормативне значення, яке становить 1,0. Це дозволяє зробити висновок, що управлінська діяльність у господарстві є економічно доцільною та забезпечує позитивний вплив на загальні результати функціонування підприємства. Зростання цього коефіцієнта також може свідчити про підвищення рівня професійної підготовки керівництва, більш ефективне планування виробничих процесів і вдосконалення системи контролю за виконанням поставлених завдань.

Досить важливим показником є питома вага управлінських витрат у загальних витратах підприємства. У ФГ «Чиста Криниця» цей показник упродовж досліджуваного періоду коливався в межах 6,0-6,4%, що відповідає рекомендованим нормативним значенням для сільськогосподарських підприємств. Такий рівень витрат свідчить про те, що кошти на утримання управлінського апарату використовуються достатньо раціонально і не створюють надмірного фінансового навантаження на господарство. Крім того, позитивною тенденцією є поступове зниження цього показника - з 6,4% у 2021 році до 6,0% у 2023 році. Це може бути наслідком оптимізації управлінських процесів, скорочення непродуктивних витрат, а також більш ефективного розподілу обов’язків між працівниками. Таким чином, підприємству вдається підтримувати належний рівень управління без істотного збільшення адміністративних витрат [24].

Разом із позитивними тенденціями аналіз виявив і певні проблеми у системі управління господарством. Найбільш суттєвим недоліком є критично перевищена норма керованості. У 2023 році на одного керівника - голову

фермерського господарства - припадало 17 підлеглих, тоді як оптимальним вважається співвідношення на рівні 7-10 осіб. Подібна ситуація свідчить про надмірне навантаження на керівника та надто високий рівень централізації управління. У результаті голова господарства змушений одночасно контролювати значну кількість виробничих, організаційних і фінансових питань, що ускладнює процес прийняття рішень та може негативно впливати на оперативність управління. Перевищення норми керованості також створює ризик зниження якості контролю за виконанням робіт, погіршення комунікації між працівниками та керівництвом, а також підвищує ймовірність виникнення помилок у процесі управління. Для вирішення цієї проблеми доцільним є частковий перерозподіл управлінських функцій або введення проміжних посад, що дозволить зменшити навантаження на керівника та зробити систему управління більш ефективною.

Окремої уваги потребує показник плинності кадрів. Аналіз свідчить про поступове зниження рівня плинності персоналу: якщо у 2021 році цей показник становив 14,3%, то у 2023 році він знизився до 11,1%. Незважаючи на позитивну тенденцію, значення показника все ще перевищує рекомендований нормативний рівень у 10%, що свідчить про наявність певних кадрових проблем. Висока плинність працівників негативно впливає на стабільність виробничого процесу, знижує рівень трудової дисципліни та призводить до додаткових витрат, пов’язаних із пошуком, навчанням і адаптацією нових працівників. Основними причинами такої ситуації є сезонний характер зайнятості у сільському господарстві, недостатньо високий рівень оплати праці, а також відсутність ефективної системи матеріального й нематеріального стимулювання персоналу. Крім того, на кадрову стабільність можуть впливати складні умови праці, обмежені можливості професійного розвитку та недостатній рівень соціальних гарантій для працівників [19].

З метою більш повного дослідження системи управління підприємства та визначення перспектив її подальшого вдосконалення було проведено SWOT-аналіз управлінської системи ФГ «Чиста Криниця» (таблиця 4). Його проведення дозволило виявити сильні сторони підприємства, серед яких можна виділити стабільність управлінської діяльності, позитивну динаміку основних економічних показників, раціональне використання управлінських витрат та достатній рівень організації виробничих процесів. Водночас SWOT-аналіз допоміг визначити і слабкі сторони господарства, зокрема надмірне навантаження на керівника, недостатньо розвинену систему мотивації працівників та проблеми з утриманням кадрів. Окрім цього, аналіз дозволив оцінити зовнішні можливості для розвитку підприємства, серед яких впровадження сучасних технологій управління, розширення виробництва та вдосконалення кадрової політики, а також потенційні загрози, пов’язані з економічною нестабільністю, зростанням конкуренції та дефіцитом кваліфікованих працівників у сільській місцевості.

Таблиця 4 - SWOT-аналіз системи управління ФГ «Чиста Криниця»

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
– Досвідчений керівник з глибоким знанням галузі – Позитивна динаміка фінансових показників – Стабільний колектив основних працівників – Раціональний рівень управлінських витрат	– Перевищена норма керованості – Відсутність стратегічного планування – Надмірна централізація рішень – Відсутність цифрових інструментів управління
Можливості (O)	**Загрози (T)**
– Доступ до грантових програм ЄС та USAID – Розвиток цифрових агро-технологій	– Нестабільність аграрних ринків – Воєнні ризики та логістичні обмеження – Дефіцит кваліфікованих кадрів у

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Розширення кооперативної взаємодії – Державні програми підтримки фермерів	сільській місцевості – Зростання цін на паливо та агроресурси

Джерело: складено автором.

Таким чином, SWOT-аналіз підтвердив наявність суттєвих резервів для підвищення ефективності управління ФГ «Чиста Криниця». Основні проблеми пов’язані з організаційними та процесуальними недоліками системи управління, які можна усунути без значних фінансових витрат.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФГ «ЧИСТА КРИНИЦЯ»

Проведений аналіз системи управління у ФГ «Чиста Криниця» показав, що наявна лінійна організаційна структура вже не повною мірою відповідає сучасним умовам господарювання та потребам підприємства. Така структура є достатньо ефективною лише для невеликих господарств із обмеженим обсягом виробництва та незначною кількістю працівників. Однак із розширенням виробничої діяльності, збільшенням площ обробітку землі, кількості техніки та персоналу виникає потреба у більш гнучкій та функціонально розподіленій системі управління. Надмірна концентрація управлінських функцій у руках голови фермерського господарства призводить до перевантаження керівника, уповільнення процесу прийняття рішень та зниження оперативності реагування на виробничі проблеми.

У сучасних умовах аграрного виробництва ефективне управління повинно забезпечувати не лише контроль за виконанням робіт, а й швидке прийняття рішень, координацію діяльності працівників, планування виробничих процесів, організацію збуту продукції та взаємодію з партнерами. Саме тому існуюча структура потребує вдосконалення шляхом перерозподілу управлінських функцій, впровадження елементів спеціалізації та делегування частини повноважень.

Основними напрямами вдосконалення організаційної структури ФГ «Чиста Криниця» є введення проміжного рівня управління, чітке розмежування функціональних обов’язків між працівниками, а також створення умов для більш ефективного контролю та координації виробничої діяльності. У зв’язку з цим доцільним є перехід від простої лінійної структури до лінійно-функціональної організаційної структури управління. Такий тип структури поєднує переваги єдиного керівництва із можливістю функціональної спеціалізації окремих напрямів роботи. Це дозволяє

зменшити навантаження на керівника та підвищити якість управлінських рішень.

Запропонована лінійно-функціональна структура передбачає розподіл управлінської діяльності за основними напрямами роботи господарства: виробництво, організація польових робіт, матеріально-технічне забезпечення, збут продукції та фінансово-економічна діяльність. При цьому загальне стратегічне керівництво підприємством залишається за головою фермерського господарства, тоді як частина оперативних функцій передається відповідальним працівникам.

Одним із головних напрямів удосконалення є введення посади заступника голови ФГ з виробничих питань. Необхідність створення такої посади пояснюється значним обсягом виробничих завдань, які сьогодні виконує безпосередньо керівник господарства. Заступник голови відповідатиме за організацію та контроль польових робіт, координацію діяльності механізаторів, контроль за дотриманням технологічних процесів, використанням техніки та матеріальних ресурсів. Це дасть змогу суттєво скоротити управлінське навантаження на голову господарства та знизити норму керованості до більш оптимального рівня - приблизно 8-10 працівників на одного керівника.

Крім того, наявність заступника дозволить підвищити оперативність управління виробничими процесами, особливо у періоди найбільшого навантаження під час посівної кампанії, збирання врожаю чи проведення сезонних польових робіт. У таких умовах своєчасне прийняття рішень має надзвичайно важливе значення, оскільки навіть незначні затримки можуть призводити до втрати врожаю або додаткових витрат [18].

Ще одним важливим напрямом удосконалення є виокремлення функцій маркетингу та збуту продукції. На даний момент ці обов’язки виконуються безсистемно та поєднуються з іншими функціями управління. Однак в умовах конкурентного аграрного ринку ефективна реалізація продукції є

одним із ключових чинників прибутковості підприємства. Саме тому доцільно призначити відповідального працівника за організацію збуту продукції, пошук нових каналів реалізації, ведення переговорів із контрагентами, укладання договорів та моніторинг ринкових цін.

На першому етапі ці функції можуть бути покладені на головного агронома або одного з управлінських працівників, а в перспективі - виділені в окрему посаду менеджера із збуту. Такий підхід дозволить підвищити ефективність реалізації продукції, покращити взаємодію з покупцями та забезпечити більш стабільні фінансові результати господарства.

Важливим елементом удосконалення системи управління є також формалізація посадових обов’язків працівників. У ФГ «Чиста Криниця» значна частина функцій виконується без чіткого документального закріплення, що часто призводить до дублювання робіт, непорозумінь між працівниками та зниження виконавської дисципліни. Для усунення цих недоліків необхідно розробити та затвердити посадові інструкції для всіх категорій персоналу.

У посадових інструкціях мають бути чітко визначені права, обов’язки, відповідальність працівників, порядок підпорядкування та взаємодії між окремими працівниками. Це сприятиме покращенню організації праці, підвищенню відповідальності персоналу та створенню більш чіткої системи контролю виконання робіт.

Особливу увагу також необхідно приділити впровадженню системи делегування повноважень. На сьогодні більшість управлінських рішень у господарстві приймається особисто головою ФГ, що суттєво уповільнює процес управління та збільшує ризик перевантаження керівника. Для підвищення ефективності управління доцільно передати частину оперативних функцій підлеглим керівникам та відповідальним працівникам.

Зокрема, оперативні питання, пов’язані з організацією виробничого процесу, контролем виконання польових робіт, розподілом техніки та

трудових ресурсів, можуть бути передані заступнику голови або іншим відповідальним особам. При цьому стратегічні питання розвитку господарства, фінансове планування, укладання важливих договорів та прийняття ключових інвестиційних рішень мають залишатися у компетенції голови фермерського господарства. Орієнтовно близько 30 % управлінських рішень можуть бути делеговані, тоді як 70 % стратегічних і фінансових рішень залишатимуться за керівником підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність управлінської діяльності у ФГ «Чиста Криниця». Очікується скорочення часу на прийняття рішень, підвищення оперативності виконання робіт, покращення координації між працівниками та зниження кількості помилкових управлінських рішень. Крім того, оптимізація норми керованості та функціональний розподіл обов’язків сприятимуть підвищенню продуктивності управлінської праці та загальної ефективності діяльності господарства.

За оцінками фахівців, удосконалення організаційної структури та оптимізація управлінських процесів можуть забезпечити зростання продуктивності управлінської праці приблизно на 15-25 %. Це позитивно вплине як на виробничі результати підприємства, так і на його фінансовий стан.

Для успішного впровадження структурних змін необхідно розробити детальний план організаційних перетворень із визначенням конкретних етапів реалізації, відповідальних осіб та термінів виконання робіт. Важливо також забезпечити належну підготовку працівників до змін, оскільки ефективність нової системи управління значною мірою залежить від рівня організованості персоналу та готовності колективу працювати в нових умовах [11].

Орієнтовний термін реалізації запропонованих заходів може становити від шести до дванадцяти місяців. За цей період господарство зможе

поступово перейти до більш сучасної та ефективної системи управління, яка відповідатиме сучасним вимогам аграрного виробництва та сприятиме подальшому розвитку ФГ «Чиста Криниця».

Таблиця 5 - План заходів з удосконалення організаційної структури ФГ «Чиста Криниця»

Захід	Очікуваний результат	Термін	Витрати, тис. грн
Введення посади зам. голови з виробн. питань	Зниження норми керованості до 8–9 ос.	1–3 міс.	96–120/рік
Розробка посадових інструкцій	Чіткий розподіл функцій	1–2 міс.	0 (власн. сили)
Впровадження системи делегування	Розвантаження керівника, ініціативність персоналу	3–6 міс.	0 (орг. захід)
Навчання управлінського персоналу	Підвищення управлінської кваліфікації	6–12 міс.	18–25

Джерело: розроблено автором.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України дедалі більшого значення набуває використання новітніх управлінських підходів і цифрових технологій. Для невеликих фермерських господарств це питання є особливо актуальним, оскільки конкуренція на ринку постійно посилюється, а ефективність використання ресурсів стає одним із головних чинників забезпечення стабільної діяльності підприємства. Саме тому для ФГ «Чиста Криниця» доцільним є поступове впровадження сучасних управлінських технологій, які дозволять покращити організацію роботи, підвищити продуктивність праці та забезпечити більш раціональне використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Важливо й те, що більшість

запропонованих заходів не потребує значних капіталовкладень і може бути реалізована навіть в умовах обмежених фінансових можливостей малого фермерського господарства.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення управління є впровадження системи стратегічного планування. На сьогодні діяльність багатьох фермерських господарств орієнтована переважно на вирішення поточних виробничих завдань, тоді як довгострокове планування розвитку часто залишається поза увагою. Проте саме наявність чіткої стратегії дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, коливань цін на продукцію та ресурсного забезпечення. Для ФГ «Чиста Криниця», яке обробляє близько 280 га сільськогосподарських угідь, доцільно розробити стратегічний план розвитку на перспективу 3-5 років [26].

Такий план має охоплювати кілька ключових напрямів діяльності. Насамперед це виробнича програма, у якій визначатимуться оптимальна структура посівних площ, перспективні культури для вирощування, прогнозовані обсяги виробництва та напрями підвищення врожайності. Окрему увагу необхідно приділити маркетинговій стратегії, що включатиме пошук нових каналів збуту продукції, аналіз ринку, вивчення попиту та формування стабільних партнерських відносин із покупцями. Крім того, стратегічний план повинен містити інвестиційний розділ, де визначатимуться пріоритети оновлення техніки, придбання обладнання чи впровадження нових технологій. Важливо також передбачити заходи щодо розвитку персоналу, підвищення кваліфікації працівників і створення більш ефективної системи управління кадрами. Доцільно переглядати та коригувати стратегічний план щороку, враховуючи зміни економічної ситуації, кліматичних умов та цінової політики на аграрному ринку.

Наступним важливим напрямом є впровадження системи управлінського обліку. На відміну від традиційного бухгалтерського обліку,

який головним чином орієнтований на зовнішню звітність і виконання вимог законодавства, управлінський облік спрямований на забезпечення керівника оперативною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. Для фермерського господарства це особливо важливо, адже навіть незначні помилки у плануванні витрат можуть призвести до суттєвих фінансових втрат.

Використання управлінського обліку дозволить більш детально контролювати витрати на вирощування окремих культур, аналізувати рентабельність кожного напряму діяльності та визначати ефективність використання техніки, пального, насіння, добрив і засобів захисту рослин. Завдяки цьому керівництво господарства зможе своєчасно виявляти проблемні ділянки роботи та оперативно реагувати на них. Для автоматизації таких процесів доцільно використовувати сучасні хмарні сервіси та спеціалізовані аграрні програми, зокрема AgroHub, Agroscope або інші аналогічні програмні продукти. Перевагою таких систем є можливість вести облік у режимі реального часу, формувати аналітичні звіти та контролювати господарські операції без значних витрат на програмне забезпечення та обслуговування.

Важливим напрямом модернізації управління є також використання цифрових технологій точного землеробства. У сучасному аграрному виробництві дедалі більшого поширення набувають технології, що дозволяють отримувати детальну інформацію про стан ґрунтів, посівів та ефективність використання ресурсів. Для ФГ «Чиста Криниця» впровадження таких рішень може стати важливим фактором підвищення конкурентоспроможності та зниження виробничих витрат.

Зокрема, значні можливості відкриває використання супутникового моніторингу посівів та NDVI-аналізу, який дозволяє оцінювати стан рослинності та своєчасно виявляти проблемні ділянки поля. Це дає змогу оперативно реагувати на нестачу вологи, поширення хвороб або

нерівномірний розвиток культур. Крім того, сучасні цифрові сервіси дозволяють здійснювати диференційоване внесення мінеральних добрив та засобів захисту рослин, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів та зменшенню непродуктивних витрат. Важливим є також застосування агрометеорологічних прогнозів під час планування польових робіт, оскільки це дозволяє уникати втрат урожаю та підвищувати ефективність використання техніки.

Для господарств із земельним банком близько 200-300 га доцільним є використання доступних хмарних платформ, зокрема сервісу Cropwise компанії Syngenta, який надає можливість контролювати стан полів, вести електронні карти та аналізувати результати польових робіт. Важливо, що частина функціоналу таких систем може надаватися безкоштовно в межах партнерських програм, що робить їх доступними навіть для невеликих фермерських господарств [29].

Окрему увагу необхідно приділити вдосконаленню системи мотивації персоналу. Однією з найбільш поширених проблем у сільському господарстві залишається дефіцит кваліфікованих працівників та висока плинність кадрів. У багатьох випадках це пов’язано з недостатнім рівнем матеріального стимулювання та відсутністю чіткої системи оцінювання результатів праці. Для підвищення ефективності роботи персоналу у ФГ «Чиста Криниця» доцільно запровадити систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволить більш об’єктивно оцінювати внесок кожного працівника у результати діяльності господарства.

Для механізаторів система KPI може включати кілька основних критеріїв: обсяг виконаних робіт, якість їх виконання, дотримання норм витрат пального та ресурсів, а також трудову дисципліну. Такий підхід сприятиме підвищенню відповідальності працівників, зацікавленості у результатах роботи та більш ефективному використанню техніки. Крім матеріального стимулювання, важливо також створювати належні умови

праці, забезпечувати працівників необхідним обладнанням та організовувати навчання щодо використання сучасної техніки і технологій.

Ще одним перспективним напрямом розвитку є розширення кооперативної взаємодії з іншими фермерськими господарствами. Для невеликих аграрних підприємств кооперація є ефективним інструментом зниження витрат та підвищення економічної стійкості. Об'єднання ресурсів дозволяє спільно використовувати дорогу сільськогосподарську техніку, зерносушильне обладнання, зерноочисні комплекси та іншу інфраструктуру, придбання якої для одного малого господарства є фінансово складним.

Крім того, співпраця із сусідніми господарствами Гайсинського та Тиврівського районів може забезпечити вигідніші умови закупівлі насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів і засобів захисту рослин завдяки формуванню більших обсягів замовлень. Важливим напрямом кооперації є також спільний збут продукції, що дозволяє фермерським господарствам отримувати вигідніші ціни та зменшувати залежність від посередників. У сучасних умовах саме кооперативна модель розвитку є одним із найбільш перспективних шляхів підвищення конкурентоспроможності малого аграрного бізнесу.

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих управлінських технологій може забезпечити відчутний економічний ефект для ФГ «Чиста Криниця». Зокрема, використання стратегічного планування та управлінського обліку дозволить більш раціонально розподіляти ресурси та скоротити виробничі витрати приблизно на 4-7%. Впровадження елементів точного землеробства сприятиме економії мінеральних добрив і засобів захисту рослин у межах 10-15% без зниження врожайності, а в окремих випадках навіть із її підвищенням.

Удосконалення системи мотивації персоналу позитивно вплине на продуктивність праці, дозволить зменшити плинність кадрів і скоротити витрати, пов'язані з пошуком та навчанням нових працівників. Водночас

розвиток кооперативних зв'язків створить можливості для зниження витрат на технічне забезпечення та збільшення прибутковості господарства. У сукупності реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансового стану ФГ «Чиста Криниця», підвищенню його конкурентоспроможності та створенню передумов для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 6 - Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів

Захід	Витрати, тис. грн	Очікуваний ефект, тис. грн	Строк окупності
Управлінський облік (хмарний сервіс)	12–18/рік	200–350	< 1 року
Точне землеробство (Cropwise)	0 (безкоштовно)	80–150	Одразу
Система KPI та мотивації	5–10 (розробка)	60–100 (зниж. плинності)	< 1 року
Навчання персоналу	18–25	50–120	1–2 роки
Разом	**35–53/рік**	**390–720**	**< 1 року**

Джерело: розраховано автором

Сукупний очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів складатиме 390-720 тис. грн на рік, що при витратах у 35-53 тис. грн/рік забезпечить рентабельність інвестицій у вдосконалення управління на рівні 1000-1300%. Це свідчить про виключно високу доцільність реалізації запропонованих заходів.

Стратегічний план розвитку ФГ «Чиста Криниця» на 2025-2028 роки повинен передбачати поетапне розширення площі угідь до 400-450 га, диверсифікацію виробництва за рахунок розвитку овочівництва та садівництва, а також будівництво власної зерносушарки та модернізацію

тваринницького приміщення. Реалізація стратегічних цілей потребуватиме залучення кредитних ресурсів та державної підтримки у рамках програм «Доступні кредити 5-7-9%» та грантових програм для аграріїв.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів організації управління у фермерському господарстві та здійснено оцінку ефективності управлінської діяльності ФГ «Чиста Криниця» Гайсинського району Вінницької області. На основі аналізу наукової літератури, економічних показників діяльності підприємства, особливостей організаційної структури та сучасних підходів до менеджменту сформульовано відповідні висновки та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління господарством.

У ході дослідження встановлено, що управління підприємством є складним та багатогранним процесом, який охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію працівників, контроль результатів діяльності та прийняття управлінських рішень. Основною метою системи управління є забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей із максимальним використанням наявних ресурсів. Система управління включає взаємодію суб’єкта та об’єкта управління, організаційну структуру, методи управління, інформаційне забезпечення та механізм прийняття рішень. Ефективність управління визначається не лише фінансовими результатами, а й рівнем організації праці, якістю комунікацій, швидкістю реагування на зміни зовнішнього середовища та здатністю підприємства адаптуватися до сучасних умов господарювання. Для оцінки ефективності управлінської діяльності доцільно використовувати систему взаємопов’язаних показників, серед яких особливе значення мають коефіцієнт ефективності управлінської праці, норма керованості, рівень управлінських витрат, продуктивність праці та коефіцієнт плинності кадрів.

Дослідження показало, що управління фермерськими господарствами в Україні має низку специфічних особливостей, які відрізняють їх від великих

аграрних підприємств та агрохолдингів. Передусім це сімейний характер ведення господарства, поєднання функцій власника і керівника в одній особі, обмеженість фінансових та трудових ресурсів, а також значна залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов. Для більшості фермерських господарств характерними є централізація управління, недостатній рівень стратегічного планування та слабке впровадження сучасних цифрових технологій. Крім того, на ефективність управління негативно впливають нестабільність ринкового середовища, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та труднощі із залученням кваліфікованих кадрів. У таких умовах особливого значення набуває здатність керівника оперативно реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати сучасні методи менеджменту.

У результаті аналізу діяльності ФГ «Чиста Криниця» встановлено, що підприємство є стабільно функціонуючим суб’єктом господарювання, який демонструє позитивну динаміку основних економічних показників. Господарство спеціалізується на сільськогосподарському виробництві та має достатній виробничий потенціал для подальшого розвитку. Протягом 2021-2023 рр. спостерігалося зростання чистого доходу від реалізації продукції на 53,1%. Поряд із цим покращилися показники прибутковості: рентабельність продажів збільшилася до 22,0%, а продуктивність праці працівників зросла на 19,1%. Це свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів та здатність господарства забезпечувати позитивний фінансовий результат навіть у складних економічних умовах. Організаційна структура підприємства є лінійною, що є типовим для невеликих фермерських господарств. Управлінський апарат складається із 4 осіб при загальній чисельності працівників 18 осіб. Така структура забезпечує оперативність управління та швидке прийняття рішень, однак водночас створює ризики надмірної концентрації повноважень у керівника господарства.

Оцінка ефективності управлінської діяльності ФГ «Чиста Криниця» дала змогу виявити як позитивні тенденції, так і певні проблеми у функціонуванні системи управління. До позитивних результатів слід віднести поступове зростання коефіцієнта ефективності управлінської праці - з 3,16 у 2021 році до 3,68 у 2023 році, що свідчить про підвищення результативності роботи управлінського персоналу. Водночас частка управлінських витрат у структурі витрат підприємства залишається на раціональному рівні - у межах 6,0-6,4%, що є прийнятним для підприємств такого типу. Позитивним фактором також є зменшення рівня плинності кадрів, яке свідчить про відносну стабільність трудового колективу та покращення умов праці. Разом із тим у системі управління виявлено низку суттєвих недоліків. Зокрема, встановлено перевищення норми керованості: на одного керівника припадає близько 17 працівників при рекомендованому нормативі 7-10 осіб. Це призводить до надмірного навантаження на керівника та ускладнює процес координації роботи персоналу. Крім того, близько 80% управлінських рішень приймаються безпосередньо головою господарства, що свідчить про високий рівень централізації управління та недостатнє делегування повноважень. Негативним фактором також є відсутність системи стратегічного планування, сучасних цифрових інструментів управління та автоматизованого управлінського обліку.

З метою підвищення ефективності управлінської діяльності ФГ «Чиста Криниця» у роботі запропоновано комплекс організаційних та управлінських заходів. Перший блок рекомендацій стосується вдосконалення організаційної структури управління. Зокрема, запропоновано введення посади заступника голови з виробничих питань, що дозволить оптимізувати розподіл управлінських функцій та знизити норму керованості до 8-9 працівників на одного керівника. Також рекомендовано розробити чіткі посадові інструкції для працівників управлінського апарату, впровадити систему делегування повноважень та підвищити рівень професійної підготовки управлінського

персоналу через участь у спеціалізованих тренінгах і семінарах. Це сприятиме підвищенню відповідальності працівників, покращенню внутрішньої координації та прискоренню процесу прийняття рішень.

Другий блок заходів пов’язаний із впровадженням сучасних управлінських технологій та цифрових інструментів. У роботі обґрунтовано доцільність запровадження системи управлінського обліку та стратегічного планування, що дозволить більш ефективно контролювати витрати, прогнозувати результати діяльності та своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації. Запропоновано використання цифрових технологій точного землеробства, зокрема системи Cropwise, яка забезпечує моніторинг стану посівів, контроль використання ресурсів та підвищення ефективності виробничих процесів. Крім того, доцільним є впровадження системи KPI для оцінки результативності працівників, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу та покращенню трудової дисципліни. Важливим напрямом розвитку визначено також розширення кооперативної взаємодії з іншими фермерськими господарствами, що дасть можливість знизити витрати, покращити матеріально-технічне забезпечення та посилити конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку.

Проведені розрахунки свідчать про високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Очікуваний сукупний економічний ефект від їх впровадження становитиме від 390 до 720 тис. грн на рік, тоді як загальні витрати на реалізацію запропонованих змін оцінюються у межах 35-53 тис. грн на рік. Таким чином, рентабельність інвестицій у вдосконалення системи управління може досягати 1000-1300%, а термін окупності більшості заходів не перевищуватиме одного року. Це свідчить про те, що навіть відносно невеликі інвестиції в організаційний розвиток та цифровізацію управління здатні забезпечити суттєве підвищення ефективності діяльності фермерського господарства.

Отже, реалізація запропонованих у роботі заходів сприятиме підвищенню якості управлінської діяльності ФГ «Чиста Криниця», удосконаленню організаційної структури, оптимізації процесу прийняття рішень та більш ефективному використанню ресурсів підприємства. У перспективі це дозволить господарству зміцнити свої конкурентні позиції, забезпечити стабільний фінансовий розвиток та підвищити рівень адаптивності до сучасних економічних викликів і змін у аграрному секторі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боднарюк В. А. Система управління прибутком в умовах ринку. Економіка та держава, 2020. № 10. С. 72–76.

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. Бричко А. М. Управління прибутком у сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК, 2019. № 5. С. 41–47.

5. Воронкова Т. Є. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 352 с.

6. Гайдай О. М. Економічна ефективність управлінських рішень в аграрному секторі. Економічний вісник, 2023. № 1. С. 60–64.

7. Гладченко Т. М. Ефективність використання земельних ресурсів фермерських господарств Вінницької області. Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2023. Вип. 3(119). С. 22–30.

8. Голошубов О. В. Визначальні фактори ефективності збутової діяльності. Вісник КНЕУ, 2018. № 3. С. 51–59.

9. Державна служба статистики України. Сільське господарство України у 2023 р.: статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2024. 234 с.

10. Друкер П. Ф. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика / пер. з англ. Київ: Вільямс, 2018. 992 с.

11. Жук В. М. Цифровізація обліку та звітності в аграрному секторі: сучасний стан та перспективи. Облік і фінанси, 2022. № 3(97). С. 8–19.

12. Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 р. № 973-IV (зі змінами та доповненнями). URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 10.04.2025).

13. Захарченко В. І., Меленчук Ю. Л. Особливості управління аграрними підприємствами Вінницького регіону. Агросвіт, 2022. № 12. С. 45–53.

14. Ковальчук І. В., Косарева Т. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Економіка АПК, 2020. № 7. С. 86–94.

15. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістика: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 447 с.

16. Кропивко М. Ф. Цифровізація аграрного менеджменту: стан, проблеми, перспективи. Економіка АПК, 2023. № 5. С. 6–17.

17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. 3-тє вид. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2017. 384 с.

18. Мазур Н. А. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2020. 192 с.

19. Маслак О. І. Мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації. Агросвіт, 2023. № 8. С. 71–79.

20. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту пер. з англ. Київ: Діалектика, 2019. 704 с.

21. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичний звіт про стан розвитку сільського господарства в Україні за 2022 рік. Київ: Мінагро, 2023. 104 с.

22. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 860 с.

23. Парій Л. В. Економіка аграрних підприємств: теорія, практика, управління: навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2020. 284 с.

24. Попович Д. В. Управління фінансами підприємства: теоретичні основи та практичні інструменти. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 317 с.

25. Саблук П. Т., Шпичак О. М. Розвиток сільськогосподарської кооперації в контексті євроінтеграції України. Економіка АПК, 2021. № 3. С. 5–15.

26. Саченко А. О. Стратегічне планування в малому агробізнесі. Молодий вчений, 2022. № 5(105). С. 155–160.

27. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2018. 486 с.

28. Харченко В. А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством. Бізнес Інформ, 2020. № 4. С. 315–321.

29. Чернецька О. В. Адаптивність системи управління прибутком аграрного підприємства в умовах нестабільності. Агросвіт, 2022. № 3. С. 11–15.

30. Чорна М. В., Гліненко Л. К. Оцінка ефективності діяльності підприємства: підходи та методи. Торгівля і ринок України, 2019. Вип. 27. С. 290–300.

31. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2018. 645 с.