

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління фермерським господарством»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньої програми
д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к. екон. н., доцент

_____ **Ольга ТІМЧЕНКО**
(підпис)

Виконала

_____ **Катерина БЛИЩИК**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«____» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу

Блищик Катерині Миколаївні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління фермерським господарством»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ФГ «Флора А.А.»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні основи управління фермерським господарством**
- 2. Діагностика управління фермерським господарством.**
- 3. Напрями удосконалення управління фермерським господарством.**

Дата видачі завдання «____» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Ольга ТІМЧЕНКО

(підпис)

Завдання прийняла до виконання

Катерина БЛИЩИК

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ.....	8
1.1. Сутність управління організацією: функції, принципи, методи....	8
1.2. Особливості управління фермерським господарством.....	15
1.3. Етапи розвитку управління фермерськими господарствами в Україні.....	20
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ.....	27
2.1. Загальна характеристика фермерського господарства.....	27
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану фермерського господарства.....	33
2.3. Оцінка результативності управління фермерським господарством.....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ.....	47
3.1. Рекомендації щодо покращення управління фермерським господарством.....	47
3.2. Стратегічне управління в діяльності ФГ «Флора А.А.».....	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах сільське господарство є стратегічною галуззю економіки, оскільки воно впливає не лише на рівень забезпечення держави продовольством, але й на соціальну стабільність, розвиток сільських територій та експортний потенціал країни. Для України питання ефективного управління фермерськими господарствами є особливо важливим, оскільки фермерство виступає основою розвитку малого і середнього бізнесу, формує конкурентне середовище на ринку та сприяє зайнятості населення в сільській місцевості. Водночас сучасні умови господарювання ускладнюються економічною нестабільністю, воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат на виробництво та необхідністю адаптації до нових ринкових вимог.

Особливого значення управління фермерським господарством набуває через високий рівень ризиків у сільському господарстві, що пов'язані з сезонністю виробництва, залежністю від погодних умов, коливанням цін на продукцію, паливо, добрива та засоби захисту рослин. За таких обставин фермерське господарство потребує сучасних управлінських підходів, які забезпечують раціональне використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Теоретичні та практичні аспекти управління фермерським господарством досліджували такі учені, як: Балановська Т. І., Васильківський Д. М., Гогуля О. П., Гнатишин Л.Б., Грошев, С. В., Колодійчук, В. А. Кропивко М. Ф., Сахацький М. П., Скрипник С. В., Харченко Т. Б., Чернобровкіна С. В. та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління фермерським господарством, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління фермерським господарством.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність управління організацією: функції, принципи, методи;
- розглянути особливості управління фермерським господарством;
- охарактеризувати етапи розвитку управління фермерськими господарствами в Україні;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан фермерського господарства;
- провести оцінку результативності управління фермерським господарством.
- запропонувати рекомендації щодо покращення управління фермерським господарством;
- надати пропозиції щодо стратегічного управління в діяльності фермерського господарства.

Об'єктом дослідження є процес управління фермерським господарством.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління фермерським господарством. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ФГ «Флора А.А.» Тульчинського району Вінницької області.

Методи дослідження: Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених з теорії управління фермерським господарством. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки

інформації; матричний та SWOT-аналізу – при визначенні бізнес-портфелю, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ФГ «Флора А.А.», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління фермерським господарством, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності і прибутковості.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 66 сторінках друкованого тексту, у тому числі робота містить 21 таблицю, 8 рисунків, 44 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ

1.1. Сутність управління організацією: функції, принципи, методи

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції ефективне управління організацією набуває визначального значення для забезпечення її стабільного функціонування і стратегічного розвитку. Сутність управління розкривається через систему взаємопов'язаних функцій, принципів і методів, що формують цілісний механізм впливу на діяльність організації.

У інформаційних джерелах із поняттям «управління» активно використовується поняття «менеджмент». На сьогодні немає сформованої єдиної думки щодо їхнього трактування, так як частина науковців розглядає ці поняття як тотожні, тоді як інші наполягають на необхідності їх чіткого розмежування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика «управління» і «менеджменту»*

Критерій	Управління	Менеджмент
Сутність	Загальна категорія, що відображає процес впливу на систему	Специфічний різновид управління в організаціях ринкового типу
Сфера застосування	Універсальна (технічні, біологічні, соціально-економічні системи)	Переважно соціально-економічні системи (підприємства, організації)
Характер діяльності	Може бути як формалізованим, так і неформалізованим	Переважно формалізований, орієнтований на досягнення цілей
Орієнтація	На підтримку функціонування та розвитку системи	На ефективність, результативність і прибутковість діяльності
Інструменти	Адміністративні, організаційні, технічні	Економічні, соціально-психологічні, маркетингові, стратегічні
Рівень узагальнення	Більш широке, загальнонаукове поняття	Вужче, прикладне поняття у сфері бізнесу
Роль людського чиннику	Враховується, але не завжди є центральним	Людський чинник є ключовим елементом
Основна мета	Забезпечення стабільності та розвитку системи	Досягнення цілей організації з максимальною ефективністю

Примітка. *Розроблено за:[44]

Зміст управлінської діяльності розкривається через систему функцій управління, які поділяються на загальні та конкретні. Загальні функції являють собою взаємопов'язані універсальні види управлінської діяльності, притаманні всім підприємствам незалежно від їхньої галузевої належності, масштабів діяльності, організаційно-правової форми та особливостей функціонування, а також незалежно від наявності чи відсутності окремих об'єктів або процесів у керованій підсистемі. Водночас конкретні функції охоплюють спеціалізовані види управлінської діяльності, орієнтовані на визначений об'єкт управління та зумовлені специфікою галузі й особливостями діяльності підприємства. Загальні та конкретні функції менеджменту наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Загальні та конкретні функції менеджменту*

Тип функцій	Сутність	Види	Особливості
Загальні	Універсальні види управлінської діяльності, притаманні всім організаціям	Планування, організація, координація, мотивація, контроль	Мають абстрактний характер і застосовуються на всіх рівнях управління
Конкретні	Спеціалізовані види управлінської діяльності, спрямовані на окремі об'єкти або процеси	Управління виробництвом, маркетингом, персоналом, фінансами, інноваціями, постачанням, збутом	Залежать від галузі, структури, масштабів і специфіки підприємства

Примітка. *Розроблено за:[44]

Загальні принципи управління підприємством мають відповідати низці базових вимог, зокрема відображати універсальні положення, притаманні організаціям різних типів і видів, а також узгоджуватися із закономірностями розвитку природи, суспільства та економіки. Зазначені вимоги зумовили еволюцію принципів управління під впливом розвитку продуктивних сил і трансформації ринкових відносин. Варто підкреслити, що принципи управління, сформовані в межах школи наукового управління та адміністративної школи на початку XX століття, зберігають свою актуальність і в сучасній управлінській практиці. Водночас наприкінці XX століття відбулося їх доповнення новими підходами, сформованими під впливом змін у зовнішньому середовищі функціонування підприємств.

Сучасні принципи управління підприємством формують цілісну систему, що поєднує універсальні підходи до організації управління із специфічними вимогами, обумовленими галузевими, регіональними та соціально-економічними особливостями функціонування підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Загальні та конкретні принципи менеджменту*

Тип принципів	Принцип	Змістова характеристика
Універсальні	Людиноцентризм	Працівник розглядається не лише як ресурс, а як ключова цінність і мета управління
	Інноваційний динамізм	Орієнтація на постійне формування та розвиток інновацій
	Активізація діяльності	Стимулювання ініціативності, підприємливості та творчої активності персоналу
	Гуманізація праці	Поліпшення умов праці, врахування соціальних і психологічних аспектів
	Орієнтація на результат	Фокус управління на досягненні кінцевих результатів, а не лише на процесах
	Самоконтроль і якість	Забезпечення високих стандартів діяльності через внутрішній контроль
	Стратегічна спрямованість	Орієнтація на довгостроковий розвиток і розширення бізнесу
	Інноваційні методи вирішення	Використання нових підходів для розв'язання сучасних проблем
	Об'єктивність управління	Спирання на економічні закони та реальні ринкові умови
	Конкурентність	Використання конкуренції як чинника підвищення ефективності
	Взаємодія із середовищем	Розвиток зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем
Специфічні	Екологічна збалансованість	Узгодження інтересів підприємства з екологічними вимогами
	Комплексність чинників виробництва	Поєднання праці, капіталу, ресурсів та інформації з пріоритетом людини
	Баланс інтересів	Узгодження інтересів підприємства та регіонального розвитку
	Багаторівневе управління	Врахування ролі держави у підтримці стратегічно важливих галузей

Примітка. *Розроблено за:[44]

Реалізація функцій і принципів управління здійснюється шляхом застосування різних методів. В управлінській діяльності методи управління посідають особливе місце, допомагаючи виконувати ту чи іншу управлінську роботу найбільш ефективно, скорочуючи витрати часу на цілепокладання і

цілереалізацію. Порівняльну характеристику методів управління наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів управління*

Ознака	Організаційно-правові методи	Економічні методи	Соціально-психологічні методи
Основна мета управління	Забезпечення виконання законодавчих норм, директив і планових завдань	Досягнення конкурентоспроможності продукції та ефективності діяльності	Формування взаєморозуміння, сприятливого соціально-психологічного клімату
Характер структури управління	Жорстко регламентована	Гнучка, адаптована до умов діяльності	Гнучка, орієнтована на особистість працівника
Переважаюча сфера застосування (форма власності)	Державні підприємства	Корпоративні, приватні та державні підприємства	Переважно приватні організації
Суб'єкт впливу	Колектив і окремі працівники	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	Регламентація через нормативно-методичні документи, інструкції, накази	Економічне стимулювання, матеріальна мотивація	Вплив на соціально-психологічні процеси, міжособистісні відносини
Основні вимоги до суб'єкта управління	Організованість, дисциплінованість, відповідальність	Високий рівень професіоналізму та компетентності	Психологічна стійкість, комунікативні навички
Тип організаційної структури	Лінійна, функціональна	Програмно-цільова, матрична	Бригадна, командна

Примітка. *Розроблено за:[31]

Наведені в табл. 1.4 характеристики методів управління мають узагальнений характер і відображають домінування або пріоритет окремих ознак у межах відповідних груп методів. Наукова новизна запропонованого підходу полягає у забезпеченні системності дослідження цієї проблематики. У практиці управління, як правило, використовується сукупність різних методів та їх комбінацій. У зв'язку з цим методи менеджменту перебувають у тісному взаємозв'язку, формуючи цілісну систему, що функціонує в умовах постійної динамічної рівноваги.

Зміст системи менеджменту підприємства визначається сукупністю

принципів, які мають універсальне значення для соціально-економічних суб'єктів незалежно від галузевої належності. Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих, взаємопов'язаних елементів, що складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових. На сучасному етапі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Система менеджменту підприємства наведена на рис. 1.1.

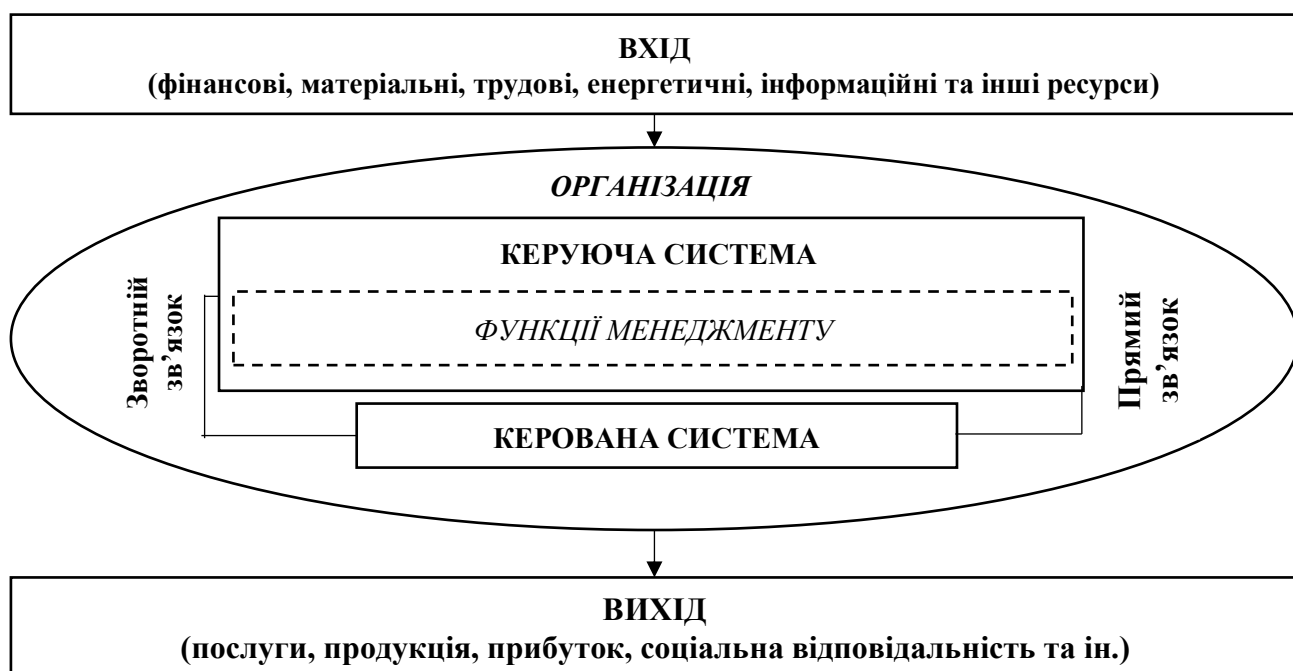


Рис. 1.1. Система менеджменту підприємства*

Примітка. *Джерело:[24]

Відкрита система характеризується наявністю входів і виходів. У контексті підприємства як системи, входними елементами є різноманітні ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, трудові тощо. Вихідними ж компонентами виступають результати діяльності, такі як продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення персоналу тощо. Структура організації включає керуючу та керовану підсистеми, які в сукупності формують єдину систему управління. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) представлена менеджером або управлінським апаратом, що здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління – керовану підсистему, до складу

якої входять робочі місця, структурні підрозділи, виробничі та торговельно-технологічні процеси, а також персонал організації [24]

Елементами системи менеджменту є такі ключові складові, як:

- функції управління – базові види управлінської діяльності, до яких належать планування, організація, мотивація і контроль;
- процес управління – інтеграція функцій і структурних елементів через визначений механізм у часовому вимірі, що забезпечує безперервність управлінської діяльності;
- структура управління – організаційна побудова підприємства, що відображає взаємозв'язок і підпорядкованість підрозділів, посадових осіб і ролей;
- механізм управління – сукупність методів, інструментів, важелів і стимулів, що забезпечують взаємодію управлінських підсистем;
- суб'єкт управління – індивідуальний або колективний носій управлінських функцій (наприклад, власник або керівник), який формує цілі та контролює їх реалізацію;
- об'єкт управління – ресурси і процеси підприємства (трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні), що є об'єктом впливу з боку управлінської системи [24].

У межах відкритої системи організація функціонує у взаємозв'язку з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Внутрішнє середовище суб'єкта господарювання формується під впливом внутрішніх змінних, які безпосередньо впливають на виробничі процеси. Зовнішнє середовище організації складається з чинників прямого (мікросередовище) та опосередкованого (макросередовище) впливу. Враховуючи їхню різноманітність за природою та інтенсивністю дії, ефективне управління можливе лише за умови наукової класифікації таких чинників. Чинники внутрішнього і зовнішнього середовища організації наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Чинники внутрішнього і зовнішнього середовища організації*

Примітка. *Побудовано за:[25]

Отже, управління є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації в умовах нестабільного ринкового середовища. Його сутність розкривається через систему взаємопов'язаних функцій, принципів і методів, які формують цілісний механізм впливу на діяльність підприємства. Менеджмент, як прикладна форма управління в соціально-економічних системах, спрямований на досягнення результативності та конкурентоспроможності. Водночас ефективність управлінської системи визначається здатністю організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей.

1.2. Особливості управління фермерським господарством

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки ефективне управління фермерськими господарствами є одним із ключових чинників забезпечення їх стабільного функціонування та підвищення конкурентоспроможності. Особливості управління фермерським господарством визначаються специфікою сільськогосподарського виробництва (рис. 1.3).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ	
	<i>Залежність від природно-кліматичних умов</i>
	<i>Сезонність виробничих процесів</i>
	<i>Високий рівень виробничих та ринкових ризиків</i>
	<i>Необхідність оперативного прийняття управлінських рішень</i>
	<i>Раціональне використання земельних ресурсів</i>
	<i>Висока матеріаломісткість виробництва</i>
	<i>Поєднання функцій управління та виробництва</i>

Рис. 1.3. Основні особливості управління фермерським господарством*

Примітка. *Розроблено за:[28]

Водночас система управління фермерським господарством повинна забезпечувати ефективну координацію виробничих, фінансових, трудових і

маркетингових процесів з метою досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства.

Управління фермерським господарством має комплексний характер та охоплює організацію виробничої діяльності, планування використання земельних і матеріально-технічних ресурсів, управління персоналом, фінансове забезпечення діяльності підприємства, формування системи збуту продукції та стратегічне планування розвитку господарства. Особливого значення набуває здатність керівництва забезпечувати адаптацію підприємства до сучасних економічних і технологічних викликів, упроваджувати інноваційні підходи до управління та формувати конкурентні переваги на аграрному ринку.

Для фермерських господарств характерною є висока концентрація управлінських функцій на рівні керівника підприємства, що забезпечує оперативність прийняття рішень, однак одночасно може обмежувати рівень делегування повноважень і гнучкість системи управління. У зв'язку з цим важливого значення набуває формування ефективної організаційної структури управління, здатної забезпечити раціональний розподіл функцій між працівниками та підвищення результативності господарської діяльності.

Відповідно до Закону України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 р. № 973-IV [30] та Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [27], можна визначити різні типи фермерських господарств за організаційно-правовими формами (рис. 1.4).

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ	
	<i>Фермерське господарство – юридична особа</i>
	<i>Фермерське господарство – фізична особа-підприємець</i>
	<i>Сімейне фермерське господарство – юридична особа</i>
	<i>Сімейне фермерське господарство – фізична особа підприємця</i>

Рис. 1.4. Типи фермерських господарств за організаційно-правовими формами*

Примітка. *Розроблено за:[27, 30]

Як зазначає М.С. Долинська, фермерське господарство як юридична особа, може бути створено трьома способами, а саме:

- 1) одним громадянином України, який досяг 18 років;
- 2) кількома громадянами України, які є родичами або членами сім'ї, відповідно до закону (ч. 2 ст. 1 Закону України «Про фермерське господарство»);
- 3) зі статусом сімейного фермерського господарства, за умови, що в його підприємницькій діяльності використовується праця членів такого господарства, якими є виключно члени однієї сім'ї відповідно до статті 3 Сімейного кодексу України [15].

У інформаційних джерелах фермерські господарства класифікуються за різними критеріями, зокрема за типом утворення, формою здійснення підприємницької діяльності, розміром, рівнем землезабезпеченості та структурою зайнятості трудових ресурсів.

Залежно від типу утворення виокремлюють сімейні, спільні (міжсімейні) та кооперативні фермерські господарства. Сімейні господарства формуються членами однієї родини та функціонують під керівництвом одного з її представників; вони становлять переважну більшість (близько 80%) фермерських господарств в Україні. Спільні господарства створюються кількома родинами шляхом об'єднання земельних ресурсів і капіталу з метою підвищення ефективності діяльності; їх частка становить близько 15%. Малі кооперативи фермерських господарств функціонують на засадах спільної або пайової власності та партнерської взаємодії, однак їх питома вага є незначною (4–5%).

За розмірами земельного фонду фермерські господарства класифікуються на малі (площею від 1 до 60 га), які становлять близько 70% загальної кількості; середні або значні (від 60 до 600 га) - близько 27%; та великі (понад 600 га), частка яких є найменшою і становить приблизно 3%.

Фермерські господарства, залежно від чисельності працівників та рівня отриманих доходів, можуть бути згруповані за відповідними класифікаційними ознаками, що дозволяє виокремити чотири основні категорії їх функціонування (табл. 1.5).

**Класифікація фермерських господарств залежно від чисельності
працівників***

Категорія підприємства	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці
Суб'єкти мікропідприємництва	До цієї категорії належать суб'єкти господарювання незалежно від організаційно-правової форми та форми власності, у яких середньооблікова чисельність працівників за звітний (календарний) рік не перевищує 10 осіб, а обсяг річного доходу від усіх видів діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн євро.	До категорії відносяться фізичні особи-підприємці, у яких середньооблікова чисельність працівників за звітний (календарний) рік не перевищує 10 осіб, а річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн євро.
Суб'єкти малого підприємництва	До даної групи відносять суб'єктів господарювання незалежно від форми власності та організаційно-правового статусу, у яких середня кількість працівників за звітний період не перевищує 50 осіб, а обсяг річного доходу не перевищує еквівалент 10 млн євро.	До цієї категорії належать фізичні особи-підприємці, у яких середньооблікова чисельність працівників за звітний період не перевищує 50 осіб, а річний дохід не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро.
Суб'єкти великого підприємництва	До суб'єктів великого підприємництва належать господарюючі суб'єкти, у яких середньооблікова чисельність працівників за календарний рік перевищує 250 осіб, а річний дохід перевищує суму, еквівалентну 50 млн євро.	Для фізичних осіб-підприємців дана категорія не застосовується.
Суб'єкти середнього підприємництва	До цієї групи відносяться всі юридичні особи, які за встановленими критеріями не належать до категорій мікро-, малого або великого підприємництва.	До цієї категорії належать фізичні особи-підприємці, які не відповідають критеріям мікро- або малого підприємництва.

Примітка. *Розроблено за:[29]

Класифікація фермерських господарств, запропонована Корнієнко Г. С. [37], використовує широке коло загальних та спеціальних підстав для поділу цих господарств на види. Зокрема, проведено класифікацію за такими юридичними підставами, які наведені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація фермерських господарств*

Критерій класифікації	Юридична підстава / ознака	Види фермерських господарств	Характеристика
За організаційно-правовою формою господарювання	Наявність/відсутність статусу юридичної особи	1) Фермерське господарство – юридична особа 2) Фермерське господарство – ФОП	Поділ залежить від правового статусу суб'єкта господарювання та форми реєстрації
За кількістю засновників	Кількість осіб, що створили господарство	1) Унітарне (один громадянин) 2) Корпоративне (кілька членів сім'ї та/або родичів)	Унітарний спосіб утворення передбачає одного засновника, корпоративний – колективне заснування
За статусом сімейного фермерського господарства	Наявність статусу сімейного господарства	1) Сімейне фермерське господарство 2) Несімейне фермерське господарство	Поділ базується на офіційному правовому закріпленні статусу «сімейне»
За правом на державну підтримку (практика ЄС)	Відповідність критеріям державної підтримки	1) Активний фермер (Active farmer)	Критерії визначено ст. 9 Регламенту (ЄС) №1307/2013: наявність с/г площ та ведення мінімальної с/г діяльності
За новими підходами ЄС (Регламент 2021/2115)	Нові категорії суб'єктів фермерства	1) Молодий фермер (Young farmer) 2) Новий фермер (New farmer)	Закріплено у Регламенті (ЄС) №2021/2115, введено нові категорії для підтримки та стимулювання розвитку агросектору

Примітка. *Розроблено за: [37]

Отже, управління фермерським господарством є комплексним процесом, що поєднує організацію виробництва, планування ресурсів, фінансове забезпечення, управління трудовими ресурсами та формування ефективної системи збуту з урахуванням специфіки аграрної діяльності, зокрема сезонності, залежності від природно-кліматичних умов і ринкових коливань. Важливою особливістю фермерських господарств є концентрація управлінських функцій на рівні керівника, що забезпечує оперативність прийняття рішень, проте потребує вдосконалення організаційної структури для підвищення результативності діяльності. Водночас різноманітність організаційно-правових форм і класифікаційних підходів до поділу фермерських господарств за розмірами,

чисельністю працівників, доходами та правовим статусом свідчить про необхідність застосування диференційованих управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення економічної стійкості, адаптації до сучасних викликів та формування конкурентних переваг у аграрному секторі.

1.3. Етапи розвитку управління фермерськими господарствами в Україні

Фермерство є однією з базових складових аграрного сектору України, що має визначальне значення для економічного розвитку держави. Важливою передумовою формування потужного сільськогосподарського потенціалу України є значні площі чорноземів, які вирізняються високим вмістом гумусу, структурованістю, насиченістю поживними елементами та сприятливими фізико-хімічними властивостями. Саме ці характеристики забезпечують високу природну родючість ґрунтів та формують передумови для стабільного виробництва аграрної продукції. За даними наукових та статистичних досліджень, чорноземи займають значну частину території України, що традиційно дозволяє розглядати країну як одну з провідних аграрних держав Європи.

Історичний розвиток українського землеробства характеризується складністю та суперечливістю. Протягом багатьох століть українські землі перебували у сфері інтересів іноземних держав, що неодноразово призводило до економічного тиску, втрати автономії селянського господарства та обмеження права власності на землю. Внаслідок цього еволюція фермерства відбувалася нерівномірно, супроводжуючись періодами реформ, криз та адміністративного втручання.

Формування фермерських господарств в Україні слід розглядати як тривалий історичний процес, що охоплює етапи становлення, трансформації та адаптації до різних моделей господарювання. Упродовж історії фермерство проходило крізь низку соціально-економічних випробувань, однак саме у період незалежності України виникли умови для його інституційного відновлення.

Прийняття законодавчих актів, спрямованих на розвиток аграрного сектору, сприяло формуванню правових засад функціонування фермерських господарств, розширенню підприємницьких можливостей та поступовій інтеграції в європейський економічний простір.

Управління фермерських господарств є важливим чинником забезпечення економічної, соціальної та продовольчої стабільності держави. Фермерство формує значну частку доданої вартості аграрного сектору, сприяє зайнятості сільського населення та забезпечує виробництво продукції для внутрішнього і зовнішнього ринків. Водночас воно виконує функцію стабілізації продовольчого забезпечення, підвищує рівень соціально-економічного розвитку сільських територій і зменшує міграційні процеси. Ключові аспекти актуальності розвитку фермерських господарств наведено у табл. 1.7.

Таблиця. 1.7

Ключові аспекти актуальності розвитку фермерських господарств*

№	Напрямок значущості	Зміст	Результат впливу
1	Економічний	Формування доданої вартості, розвиток аграрного виробництва	Зростання ВВП, підвищення ефективності економіки
2	Соціальний	Створення робочих місць, розвиток сільських територій	Зменшення безробіття та міграції
3	Продовольчий	Забезпечення населення якісними продуктами харчування	Стабільність продовольчого ринку
4	Екологічний	Раціональне землекористування, збереження ресурсів	Підтримка екологічної рівноваги
5	Інноваційний	Впровадження сучасних агротехнологій та цифрових рішень	Підвищення конкурентоспроможності та продуктивності

Примітка. *Розроблено автором

В умовах сучасних трансформацій, зокрема процесів європейської інтеграції України, фермерські господарства дедалі активніше адаптуються до стандартів ЄС щодо безпечності харчових продуктів, простежуваності виробництва, екологічних вимог та сертифікації. Важливим чинником сучасного розвитку стала земельна реформа та поетапне відкриття ринку землі, що створило нові можливості для довгострокового планування, інвестування та формування стабільної системи землекористування. Разом із тим, актуальними

залишаються проблеми доступу до фінансових ресурсів, кредитування та страхування аграрних ризиків, що є необхідною умовою стійкого функціонування фермерських підприємств.

Послідовність становлення фермерських господарств в Україні має чітку історичну структуру. Нижньою хронологічною межею можна вважати період XVII століття, коли на території України формувалися козацькі поселення (хутори), які виступали попередниками індивідуальних господарств фермерського типу. Саме тоді поступово закладалися основи приватного землеволодіння та формувалася традиція самостійного господарювання.

У інформаційних джерелах виділяють кілька ключових історичних періодів розвитку фермерства, що пов'язані з проведенням аграрних реформ та зміною форм власності на землю. Перший період характеризувався формуванням зв'язку між землею та приватним господарством, розвитком вільного землекористування та соціальної мобільності селян. Другий період припадає на XIX – початок XX століття та пов'язаний із розвитком ринкових відносин, скасуванням кріпацтва та реформами, спрямованими на підвищення ефективності аграрного виробництва. Саме в цей час поступово формувалися передумови для появи фермерських господарств як економічно самостійних суб'єктів.

Третій період характеризується виникненням фермерства як явища підприємницького типу, однак його розвиток був різко пригальмований радянською політикою колективізації та розкуркулення, що спричинило масштабні соціально-економічні втрати, руйнування приватного господарства та деформацію аграрної структури.

Четвертий етап розвитку фермерства пов'язаний із відновленням приватного землеробства в Україні у 1990-х роках. У цей період було сформовано правові основи функціонування фермерських господарств, прийнято відповідні нормативно-правові акти та створено державні механізми підтримки. Початковий етап розвитку фермерства супроводжувався швидким зростанням кількості господарств, однак значна частина фермерів не мала

достатнього досвіду, фінансових ресурсів та матеріально-технічного забезпечення, що обмежувало можливості сталого розвитку.

П'ятий етап, що розпочався після 2000-х років, характеризується реформуванням аграрного сектору, приватизацією та розвитком орендних відносин. Прийняття нового Земельного кодексу, реформування колективних підприємств і посилення ринкових механізмів сприяли розширенню земельних площ фермерських господарств та модернізації аграрного виробництва. Водночас спостерігалися тенденції до укрупнення господарств та посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів.

З 2009 року до початку повномасштабної війни відбувався етап якісної трансформації, який проявлявся у скороченні кількості фермерських господарств при одночасному збільшенні площ землекористування та концентрації ресурсів. У цей період набули поширення сучасні технології обробітку ґрунту, системи аграрного менеджменту, цифрові методи аналізу врожайності та оптимізації витрат.

Особливий етап розвитку фермерства в Україні розпочався після 24 лютого 2022 року у зв'язку з повномасштабною агресією Російської Федерації. Воєнні дії спричинили масштабні економічні та екологічні втрати, зокрема руйнування інфраструктури, замінування земель, знищення техніки та складських потужностей, порушення логістичних ланцюгів, зменшення доступу до ринків збуту. Значної шкоди зазнали ґрунти, оскільки бойові дії, вибухи, пожежі та забруднення важкими металами й паливно-мастильними матеріалами прискорюють деградаційні процеси та знижують родючість земель. Динаміка кількості фермерських господарств наведена на рис. 1.5.

Отже за досліджуваний період загальна кількість діючих суб'єктів господарювання в сільському, лісовому та рибному господарстві зменшилася з на 4 %, водночас кількість фермерських господарств зросла на 0,8 %. За даними дослідження «Структура фермерських господарств в Україні», яке підготували проєкт «Німецько-український агрополітичний діалог» (АПД) та інститут ІАМО

у 2010 р. типовий фермер обробляв близько 479 га, то у 2024 р. цей показник досяг уже 649 га [33].

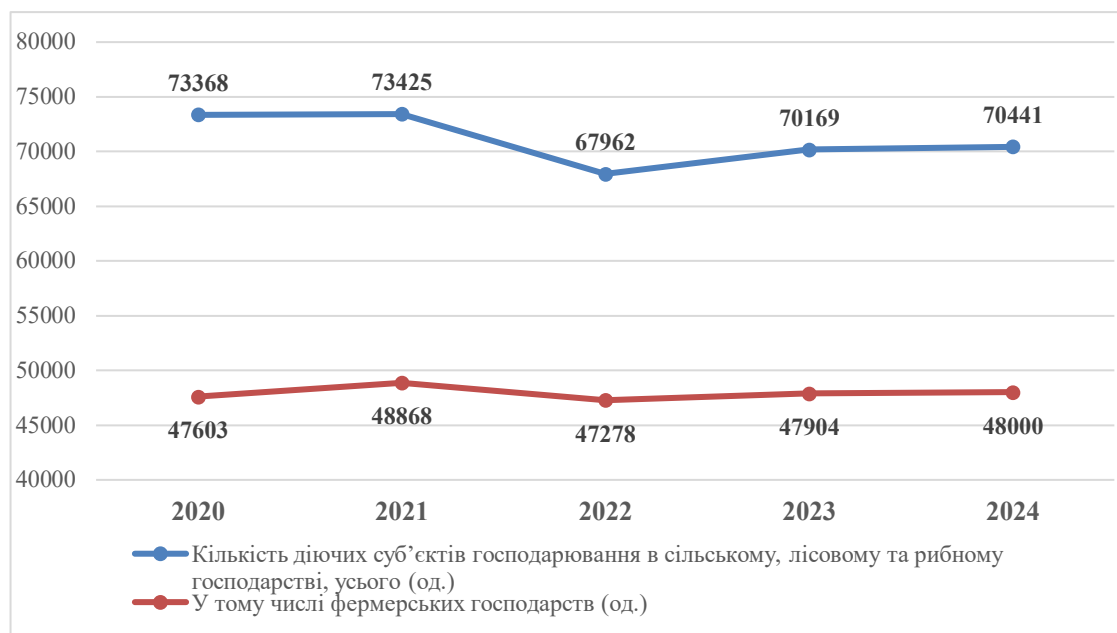


Рис. 1.5. Динаміка кількості фермерських господарств*

Примітка. *Розроблено за:[13]

Водночас фермери, незважаючи на складні умови, продовжили забезпечувати посівні кампанії, підтримувати виробництво та виконувати стратегічну функцію забезпечення продовольчої безпеки держави. Одним із важливих інструментів, який набув широкого застосування в умовах війни, стало дистанційне зондування Землі, що дозволяє здійснювати моніторинг земельних ресурсів, виявляти небезпечні ділянки та оцінювати стан посівів без фізичного перебування на території. Також зросло значення безпілотних технологій, аерофотозйомки та геоінформаційних систем, які використовуються для аналізу земель, планування робіт, моніторингу пошкоджень та оцінки аграрних ризиків.

Окремим викликом стала блокада морських портів та обмеження експорту аграрної продукції, що негативно вплинуло на доходи фермерських господарств і загальний стан економіки. У подальшому було розширено альтернативні шляхи експорту через залізничну та автомобільну логістику, а також частково відновлено функціонування портової інфраструктури, що сприяло стабілізації зовнішньоторговельних операцій. Етапи розвитку фермерських господарств в Україні наведено у табл. 1.8.

Етапи розвитку фермерських господарств в Україні*

№	Період (етап)	Характеристика етапу	Основні події та чинники розвитку	Результати та наслідки
1	1990–1995 рр. (відродження фермерства)	Початок формування фермерських господарств незалежної України	Закон України «Про селянське (фермерське) господарство» (1991 р.), земельні перетворення	Різке зростання кількості фермерських господарств, однак нестача капіталу та досвіду
2	1996–2000 рр. (уповільнення розвитку)	Спад темпів створення господарств, кризові явища в агросекторі	Високі податки, дефіцит кредитів, диспаритет цін на продукцію	Зменшення темпів зростання фермерських господарств, посилення економічних труднощів
3	2001–2008 рр. (реформування та розширення)	Поступова стабілізація і модернізація фермерських господарств	Прийняття Земельного кодексу України (2001 р.), реформування КСП, розвиток оренди землі	Розширення земельних площ, підвищення рівня технічного оснащення
4	2009–2021 рр. (якісна трансформація)	Укрупнення фермерських господарств, впровадження інновацій	Розвиток точного землеробства, цифровізація, аграрні інновації	Скорочення кількості фермерських господарств, але збільшення їх земельного банку
5	2022 – дотепер	Робота в умовах війни, втрати земель, техніки та інфраструктури	Окупація, мінування, руйнування логістики, блокада портів, ризики для виробництва	Скорочення виробництва у прифронтових регіонах, посилення ролі технологій моніторингу (дрони, супутники)

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, фермерське господарство є важливою економіко-правовою формою підприємницької діяльності, яка забезпечує виробництво, переробку та реалізацію товарної сільськогосподарської продукції. У процесі свого історичного розвитку фермерство в Україні зазнало суттєвих трансформацій, зумовлених реформами, політичними впливами, економічними кризами та соціальними змінами. Проте саме фермерські господарства залишаються ключовою ланкою розвитку сільських територій, зміцнення продовольчої

безпеки та підтримки національної економіки. Подальший розвиток фермерства в Україні потребує формування ефективної державної політики, спрямованої на підтримку малих і середніх агровиробників, розширення доступу до кредитування, страхування врожаїв, впровадження інноваційних технологій та адаптацію до стандартів Європейського Союзу. Особливої уваги потребує відновлення деградованих і пошкоджених війною земель, розвиток систем екологічного контролю та реалізація програм післявоєнної модернізації аграрного сектору. Забезпечення справедливої ціни на продукцію, підтримка експорту та розширення можливостей переробки є ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності українського фермерства в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ

2.1. Загальна характеристика фермерського господарства

Фермерське господарство «Флора Андрій Арсеньович» (далі – ФГ «Флора А.А.») функціонує в межах правобережної частини Лісостепу України, що характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для розвитку сільськогосподарського виробництва. Земельні угіддя підприємства представлені переважно сірими, світло-сірими та темно-сірими лісовими ґрунтами із середньо- та легкосуглинковим гранулометричним складом. Вміст гумусу в орному шарі ґрунту становить у середньому 2,1–2,4 %, що свідчить про достатній рівень природної родючості та придатність ґрунтів для вирощування зернових, зернобобових і технічних культур.

Клімат Вінницької області є помірно континентальним із достатнім рівнем теплозабезпечення та нестійким розподілом атмосферних опадів протягом року. За даними агрометеорологічних спостережень у Вінницькій області, середньорічна температура повітря становить близько 7,8 °С, а середньорічна кількість опадів становить близько 499 мм. Тривалість вегетаційного періоду із середньодобовою температурою понад +5 °С коливається в межах 205–243 днів, що створює сприятливі умови для ефективного ведення рослинництва.

Упродовж 2023–2025 рр. земельний банк ФГ «Флора А.А.» залишався стабільним і становив близько 1300 га сільськогосподарських угідь. Основну частину земельних ресурсів підприємства складає рілля, що свідчить про спеціалізацію господарства на виробництві продукції рослинництва. Незмінність площі земельних угідь у досліджуваному періоді характеризує стабільність ресурсного потенціалу підприємства та створює передумови для ефективного планування виробничої діяльності.

На сьогодні ФГ «Флора А.А.» є діючим суб'єктом господарювання Вінницької області, зареєстрованим у с. Крижопіль Тульчинського району. Загальна інформація про ФГ «Флора А. А.» наведена у табл. 2.1.

Інформація про ФГ «Флора А.А.»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Фермерське господарство «Флора Андрій Арсеньович»
Скорочена назва	ФГ «Флора А. А.»
Назва англійською	Fermerske gospodarstvo Flora Andrii Arsenovych (FH Flora A.A.)
Місцезнаходження (юридична адреса)	24600, Україна, Тульчинський р-н, Вінницька обл., с. Крижопіль, вул. Бойка Сергія, буд. 11
Код ЄДРПОУ	20116087
Початок діяльності	30.01.1995
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Розмір статутного капіталу	15 000 грн
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур та інші.

Примітка. *Розроблено за: [36]

Основним видом економічної діяльності господарства є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Підприємство здійснює виробничу діяльність із використанням сучасних агротехнологій та спеціалізується на вирощуванні пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику та ріпаку.

Ефективність використання людських ресурсів є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності фермерського господарства в сучасних умовах господарювання. Результативність виробничої діяльності значною мірою залежить від рівня забезпеченості підприємства людськими ресурсами, їх професійної кваліфікації, продуктивності праці та ефективності організації управлінських процесів. В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку, впровадження сучасних технологій та автоматизації виробництва особливого значення набуває раціональне використання людського потенціалу підприємства.

Для фермерських господарств людські ресурси виступають важливим елементом виробничого потенціалу, оскільки саме персонал забезпечує виконання технологічних операцій, ефективне використання матеріально-

технічних ресурсів та реалізацію стратегічних цілей підприємства. Водночас ефективність використання людських ресурсів визначається не лише кількісними показниками зайнятості, а й рівнем продуктивності праці, фондоозброєністю працівників, рівнем оплати праці та економічними результатами діяльності господарства. Динаміка ефективності використання людських ресурсів у ФГ «Флора А.А.» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка ефективності використання людських ресурсів у
ФГ «Флора А.А.»***

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна кількість працівників, осіб	9	9	15	166,7
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	6136,4	5670,9	6513,3	106,1
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	13803	14270	15080	109,3

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Отже, проведений аналіз динаміки ефективності використання людських ресурсів у ФГ «Флора А.А.» свідчить про позитивні тенденції у використанні людських ресурсів. Середньорічна кількість працівників у 2025 р. зросла до 15 осіб, що на 66,7 % більше порівняно з 2023 р., що вказує на розширення масштабів діяльності підприємства. Водночас продуктивність праці одного працівника збільшилась на 6,1 %, досягнувши 6513,3 тис. грн, що характеризує підвищення ефективності використання персоналу. Позитивною є також динаміка середньомісячної оплати праці, яка у 2025 р. становила 15080 грн і зросла на 9,3 % порівняно з 2023 р., що свідчить про покращення матеріального стимулювання працівників та підвищення рівня їх соціального забезпечення.

Основним напрямом спеціалізації господарства є рослинництво. У структурі посівних площ переважають зернові та технічні культури, зокрема пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник і ріпак. Крім того, у господарстві вирощуються однорічні та багаторічні трави, що забезпечує формування належної кормової бази та сприяє підтриманню науково обґрунтованих сівозмін. Така структура виробництва свідчить про багатогалузеву спеціалізацію підприємства та орієнтацію на диверсифікацію аграрного виробництва.

Структура грошових надходжень від реалізації продукції у ФГ «Флора А.А.» наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура грошових надходжень від реалізації продукції у

ФГ «Флора А.А.»*

Види продукції	Рік						2025 р. у % до 2023 р.
	2023		2024		2025		
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Пшениця	21355	35,2	19476,6	34,5	34446	34,7	161,3
Кукурудза на зерно	16184,5	26,7	15295,1	27,1	27117	27,3	167,6
Ячмінь	5341,3	8,8	4853,8	8,6	7643,9	7,7	143,1
Боби сої	7283,6	12	6772,7	12	12016	12,1	165
Насіння ріпаку	5523,4	9,1	5192,4	9,2	9033,7	9,1	163,6
Насіння соняшнику	5009,2	8,2	4848,7	8,6	9014,4	9,1	179,9
Всього	60697	100	56439,3	100	99271	100	163,6

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Отже, аналіз структури та динаміки виручки від реалізації продукції ФГ «Флора А.А.» за досліджуваний період свідчить про зростання ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Загальний обсяг виручки у 2025 р. зріс на 63,6 % порівняно з 2023 р., що характеризує позитивну тенденцію розвитку господарства та підвищення результативності виробництва. У структурі товарної продукції найбільшу частку займають зернові культури, зокрема пшениця та кукурудза на зерно, частка яких у 2025 р. становила відповідно 34,7 % та 27,3 % загального обсягу виручки. Водночас вагоме місце у структурі реалізації займають технічні культури - соя, ріпак і соняшник, що забезпечує диверсифікацію виробництва та сприяє підвищенню економічної стійкості підприємства. Найвищі темпи зростання виручки характерні для насіння соняшнику, обсяг реалізації якого збільшився на 79,9 %, що свідчить про високу економічну ефективність вирощування даної культури. Значне зростання також відзначено за реалізацією кукурудзи на зерно, сої та ріпаку, що пов'язано з підвищенням урожайності, удосконаленням технологій виробництва та сприятливою кон'юктурою аграрного ринку. Таким чином, результати аналізу підтверджують високий рівень спеціалізації ФГ «Флора А.А.» на виробництві зернових і технічних культур, а також свідчать

про ефективність виробничої структури підприємства та наявність потенціалу для подальшого нарощування обсягів виробництва й підвищення фінансових результатів діяльності господарства.

Керівництво діяльністю ФГ «Флора А.А.» здійснює Капріца Андрій Олександрович, який забезпечує організацію виробничо-господарської діяльності підприємства, координацію управлінських процесів та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку господарства. ФГ «Флора А.А.» провадить свою діяльність на засадах господарської самостійності та самофінансування. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, відкриті рахунки в банківських установах, власну печатку, штампи, бланки та інші реквізити, необхідні для здійснення фінансово-господарської діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Відповідно до статутних положень, основною метою функціонування господарства є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції з метою одержання прибутку, забезпечення економічних інтересів членів господарства, підвищення рівня їх соціального забезпечення, а також формування ефективної системи співпраці з орендодавцями земельних ділянок і майнових паїв. Діяльність підприємства спрямована на раціональне використання земельних ресурсів, впровадження сучасних технологій виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції на аграрному ринку. Структура управління ФГ «Флора А.А.» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління ФГ «Флора А.А.»*

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

На чолі організаційної структури управління ФГ «Флора А.А.» перебуває директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю господарства, визначає основні напрями його розвитку, координує роботу всіх працівників та несе відповідальність за результати виробничо-господарської діяльності підприємства. Безпосереднє підпорядкування ключових посадових осіб директору забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень і належний контроль за виконанням поставлених завдань.

Важливу роль у системі управління відіграє головний бухгалтер, який відповідає за організацію бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль за рухом грошових коштів та дотриманням фінансової дисципліни. Кадрову роботу на підприємстві здійснює інспектор з кадрів, до функціональних обов'язків якого належать ведення кадрової документації, оформлення трудових відносин і контроль за дотриманням трудового законодавства. Питання охорони праці та виробничої безпеки покладені на начальника охорони, який забезпечує контроль за дотриманням вимог безпеки праці та збереженням майна господарства.

Організацію виробничих процесів у галузі рослинництва забезпечує головний агроном, який здійснює планування та контроль проведення польових робіт, упровадження сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур і раціональне використання земельних ресурсів. У його підпорядкуванні перебувають бригадири рілних бригад № 1 та № 2, які безпосередньо організовують виконання технологічних операцій та координують роботу працівників у польових умовах.

Технічне забезпечення діяльності господарства здійснює головний інженер, який відповідає за ефективне використання машинно-тракторного парку та підтримання техніки у справному стані. Йому підпорядковані начальник автопарку та начальник тракторної бригади, які організовують експлуатацію транспортних засобів і сільськогосподарської техніки, забезпечують виконання механізованих робіт та контролюють їх технічний стан.

Юридичний супровід діяльності підприємства забезпечує юрист, який здійснює правове забезпечення господарської діяльності, представляє інтереси підприємства та контролює відповідність внутрішньої документації вимогам чинного законодавства. Функції матеріально-технічного забезпечення виконує завідувач складом, який відповідає за приймання, зберігання, облік і відпуск матеріальних цінностей, необхідних для безперебійної роботи господарства.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що ФГ «Флора А.А.» є стабільним та ефективно функціонуючим фермерським господарством із достатнім виробничо-ресурсним потенціалом. За досліджуваний період земельний банк господарства залишався стабільним та становить близько 1300 га сільськогосподарських угідь. Основну частку грошових надходжень становить пшениця - 34,7 % та кукурудза - 27,3 %, що підтверджує спеціалізацію підприємства на виробництві зернових культур. Аналіз використання людських ресурсів засвідчив позитивні тенденції розвитку підприємства. Середньорічна чисельність працівників зросла на 66,7 %, продуктивність праці на 6,1 %, середньомісячна оплата праці на 9,3 %. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів та оперативність управлінських рішень. У цілому ФГ «Флора А.А.» характеризується достатнім рівнем економічної стійкості та має потенціал для подальшого розвитку й підвищення конкурентоспроможності.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану фермерського господарства

Фінансово-економічний стан підприємства є однією з ключових характеристик ефективності його функціонування та визначає рівень конкурентоспроможності, фінансової стійкості й перспектив розвитку суб'єкта господарювання в ринкових умовах. В умовах нестабільності економічного середовища, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, посилення конкуренції та впливу зовнішніх ризиків особливого значення набуває комплексний аналіз фінансово-економічних показників діяльності фермерського господарства.

Для фермерських господарств фінансово-економічний аналіз має особливе значення, оскільки їх діяльність значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливань цін на сільськогосподарську продукцію та рівня державної підтримки аграрного сектору. Оцінка фінансових результатів дає можливість визначити рівень ефективності господарювання, виявити внутрішні резерви підвищення прибутковості та обґрунтувати напрями удосконалення системи управління підприємством.

Важливе значення у забезпеченні ефективного функціонування підприємства має раціонально сформована система управління прибутком, яка спрямована на підвищення результативності господарської діяльності та забезпечення фінансової стійкості господарства. Основні елементи системи управління прибутком у ФГ «Флора А.А.» наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Система управління прибутком у ФГ «Флора А.А.»*

Примітка. *Розроблено автором

ФГ «Флора А.А.» є багатогалузевим суб'єктом господарювання, основною спеціалізацією якого є вирощування зернових і технічних культур. Ефективність його функціонування визначається раціональним використанням земельних,

матеріально-технічних, фінансових і людських ресурсів, а також здатністю адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища. У зв'язку з цим проведення аналізу фінансово-економічного стану господарства є необхідною умовою для оцінки результативності його діяльності та визначення перспектив подальшого розвитку. Динаміку фінансових показників діяльності ФГ «Флора А. А.» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів діяльності ФГ «Флора А. А.», тис. грн*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Площа сільськогосподарських угідь, га	1300	1300	1300	100
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (робіт, послуг), тис. грн.	60697	56439,3	99271	163,6
Собівартість продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	55036,4	51010,6	85991,6	156,2
Чистий прибуток, тис. грн.	5660,6	5428,7	13279,4	234,6
Середньорічна чисельність працівників, чол.	9	9	15	166,7
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	1490,8	1541,2	2714,4	182,1
Фонд заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн.	454,9	480,9	812,6	178,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	23865,6	23303,8	28740,5	120,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	39255,9	52938,1	64870,3	165,3
Рівень рентабельності, %	10,3	10,6	15,4	X

Примітка. *Розроблено за: [36]

Отже, результати аналізу фінансово-економічних показників ФГ «Флора А.А.» за досліджуваний період, свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності. За досліджуваному періоді чистий дохід від реалізації продукції зріс на 63,6 %, тоді як собівартість продукції підвищилася на 56,2 %. При цьому чистий прибуток підприємства збільшився на 134,6 %, що свідчить про суттєве покращення фінансових результатів та ефективності виробництва. Середньорічна чисельність працівників зросла на 66,7 %, що характеризує розширення масштабів діяльності господарства. Одночасно загальний фонд оплати праці збільшився на 82,1 %, а фонд заробітної плати адміністративно-

управлінського персоналу на 78,6 %, що вказує на посилення матеріального стимулювання працівників. Позитивні зміни також спостерігаються у структурі ресурсного забезпечення підприємства. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів зросла на 20,4 %, а оборотних засобів на 65,3 %, що свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази та активізацію господарського обороту. Водночас рівень рентабельності збільшився з 10,3 % до 15,4 %, що підтверджує зростання економічної ефективності діяльності підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

В умовах сучасного розвитку аграрного сектору та посилення конкурентного середовища важливе значення для забезпечення ефективного функціонування фермерського господарства має належний рівень забезпеченості основними виробничими засобами та раціональність їх використання. Ефективне формування й використання матеріально-технічної бази фермерського господарства безпосередньо впливає на результати виробничо-господарської діяльності, рівень продуктивності праці, собівартість продукції та фінансові результати господарювання. Динаміка руху основних виробничих засобів та ефективності їх використання у ФГ «Флора А.А.» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка руху основних виробничих засобів та ефективності їх використання у ФГ «Флора А.А.»*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,87	0,93	0,95	109,2
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,61	0,61	0,58	95,1
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,85	0,9	0,96	112,9
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,73	0,75	0,71	97,3
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,73	0,83	0,91	124,7
Фондоозброєність праці, тис. грн. на 1 працюючого	556,8	752,1	1916	344,1
Фондовіддача, грн.:				
- за валовою продукцією	1,41	1,59	1,84	130,5
- за виручкою від реалізації	1,39	1,49	1,72	123,7

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

Отже, результати аналізу показників забезпеченості та ефективності використання основних засобів ФГ «Флора А.А.» за 2023–2025 рр. свідчать про

позитивні тенденції розвитку матеріально-технічної бази підприємства та підвищення ефективності її використання. Зокрема, коефіцієнт придатності основних засобів зріс на 9,2 %, одночасно спостерігалось зниження коефіцієнта зносу на 4,9 %, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази підприємства та скорочення частки фізично зношених основних засобів. Позитивною тенденцією є також зростання коефіцієнта оновлення основних засобів на 12,9 % та коефіцієнта приросту основних засобів на 24,7 %, що вказує на активізацію інвестиційної діяльності господарства та процеси модернізації виробництва. Суттєве зростання фондоозброєності праці на 244,1 % характеризує підвищення рівня технічного забезпечення працівників та створення передумов для зростання продуктивності праці. Крім того, збільшення показників фондовіддачі за валовою продукцією та виручкою від реалізації відповідно на 30,5 % і 23,7 % свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих засобів та покращення результативності господарської діяльності підприємства. Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що ФГ «Флора А.А.» здійснює ефективну політику управління основними засобами, спрямовану на оновлення матеріально-технічної бази, підвищення рівня технічного забезпечення виробництва та зростання економічної ефективності діяльності господарства.

Для фермерського господарства проблема ефективного використання оборотних засобів є особливо актуальною через сезонний характер виробництва, тривалий виробничий цикл, високу матеріаломісткість продукції та значну залежність від природно-кліматичних умов. У зв'язку з цим важливим завданням управління є забезпечення оптимальної структури оборотного капіталу, прискорення оборотності ресурсів і мінімізація непродуктивних витрат.

У ФГ «Флора А.А.» ефективність використання оборотних засобів визначається рівнем організації виробничих процесів, раціональністю використання матеріальних ресурсів, обсягами виробництва та результативністю збутової діяльності. Проведення аналізу відповідних показників дозволяє оцінити рівень ділової активності підприємства, ефективність використання

оборотного капіталу та визначити резерви підвищення економічної результативності господарства. Основні показники ефективності використання оборотних засобів ФГ «Флора А.А.» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні показники ефективності використання оборотних засобів
ФГ «Флора А.А.»***

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Коефіцієнт обороту оборотних фондів	0,81	0,92	1,53	188,9
Коефіцієнт завантаженості оборотних засобів	0,6	0,66	0,65	108,3
Тривалість одного обороту, дні	123	114	98	79,7
Матеріаломісткість продукції, грн.	0,85	0,84	0,81	95,3
Рентабельність оборотних засобів, %	15	11	20,5	X

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

Данні табл. 2.6 свідчать, показники ефективності використання оборотних засобів ФГ «Флора А.А.» за 2023–2025 рр. свідчать про покращення рівня управління оборотним капіталом та підвищення ефективності його використання. Зокрема, коефіцієнт обороту оборотних фондів зріс на 88,9 %, при цьому тривалість одного обороту скоротилася на 20,3 %, що свідчить про більш раціональне використання оборотних засобів та прискорення процесу їх повернення у грошову форму. Позитивною тенденцією є також зниження матеріаломісткості продукції на 4,7 %, що вказує на підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та оптимізацію виробничих витрат.. Важливим показником є рентабельність оборотних засобів, рівень якої у 2025 році зріс на 36,7 % порівняно з 2023 роком. Це свідчить про підвищення ефективності використання оборотного капіталу та зростання прибутковості господарської діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу фінансово-економічного стану ФГ «Флора А.А.» свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності упродовж 2023–2025 рр. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 р. становив 99 271 тис. грн, що на 63,6 % більше порівняно з 2023 р., тоді як чистий прибуток зріс у 2,3 раза та досяг 13

279,4 тис. грн. Одночасно рівень рентабельності підвищився з 10,3 % до 15,4 %, що характеризує зростання економічної ефективності діяльності господарства та зміцнення його фінансової стійкості. Позитивною тенденцією є також збільшення середньорічної вартості основних засобів на 20,4 % та оборотних засобів на 65,3 %, що свідчить про розширення ресурсного потенціалу підприємства й активізацію господарського обороту. Проведений аналіз ефективності використання основних і оборотних засобів підтвердив покращення матеріально-технічного забезпечення та результативності використання ресурсів підприємства. Зокрема, коефіцієнт оновлення основних засобів зріс на 12,9 %, фондоозброєність праці - у 3,4 раза, а фондovіддача за валовою продукцією - на 30,5 %. Водночас коефіцієнт обороту оборотних фондів підвищився на 88,9 %, а тривалість одного обороту скоротилася з 123 до 98 днів, що характеризує прискорення оборотності капіталу та підвищення ефективності управління оборотними засобами. Зниження матеріаломісткості продукції на 4,7 % і зростання рентабельності оборотних засобів до 20,5 % свідчать про раціональне використання матеріальних ресурсів та покращення фінансових результатів діяльності господарства. Таким чином, ФГ «Флора А.А.» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, ефективним управлінням ресурсним потенціалом і має сприятливі передумови для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

2.3. Оцінка результативності управління фермерським господарством

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливе значення має комплексна система оцінки результативності управління, яка дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсного потенціалу, якість управлінських рішень та результативність виробничо-господарської діяльності. Проведення такої оцінки дає можливість своєчасно виявляти проблемні аспекти управління, обґрунтовувати напрями підвищення ефективності менеджменту та формувати передумови для зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах господарювання система оцінки результативності управління повинна охоплювати фінансові, виробничі, організаційні та економічні показники діяльності підприємства, що забезпечує комплексний підхід до аналізу ефективності функціонування господарства. З огляду на це, доцільним є формування системи оцінки результативності управління ФГ «Флора А.А.», основні складові якої наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Система оцінки результативності управління ФГ «Флора А.А.»*

Примітка. *Розроблено за: [21]

Для комплексної оцінки результативності управління підприємством доцільним є проведення аналізу системи показників, які характеризують ефективність фінансово-господарської діяльності, рівень використання ресурсного потенціалу та результативність управлінських рішень. Оцінка відповідних показників дозволяє визначити рівень економічної ефективності функціонування господарства, виявити тенденції його розвитку та обґрунтувати напрями вдосконалення системи менеджменту.

У сучасних умовах господарювання результативність управління значною

мірою визначається здатністю підприємства забезпечувати зростання прибутковості, підвищення продуктивності праці, ефективне використання виробничих ресурсів та зміцнення фінансової стійкості. Саме тому важливим етапом дослідження є аналіз основних показників результативності управління ФГ «Флора А.А.», що наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники результативності управління ФГ «Флора А.А.»*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	60697	56439,3	99271	163,6
Чистий прибуток, тис. грн	5660,6	5428,7	13279,4	234,6
Рентабельність діяльності, %	10,3	10,6	15,4	X
Адміністративні витрати, тис. грн	454,9	480,9	812,6	178,6
Частка адміністративних витрат у доході, %	0,75	0,85	0,82	X
Продуктивність праці управлінського персоналу, тис. грн	13345,3	12542,1	19854,2	148,8
Коефіцієнт ефективності управління	12,4	11,3	16,3	131,5

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

Отже, результати оцінки показників результативності управління ФГ «Флора А.А.» за 2023–2025 рр. свідчать про підвищення ефективності системи менеджменту підприємства та покращення основних фінансово-економічних результатів його діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 63,6 %, а чистий прибуток на 134,6 %. Позитивною тенденцією є також зростання рівня рентабельності діяльності на 49,5 %, що свідчить про підвищення прибутковості виробництва та ефективності використання ресурсного потенціалу господарства. Незважаючи на збільшення адміністративних витрат, їх частка у структурі доходу залишалася незначною, що характеризує раціональність організації управлінського процесу та оптимальний рівень витрат на управління. Підвищення продуктивності праці управлінського персоналу та зростання коефіцієнта ефективності управління свідчать про покращення якості управлінської діяльності, підвищення результативності менеджменту та ефективності координації виробничо-господарських процесів у підприємстві. Крім того, позитивна динаміка фондівіддачі та оборотності оборотних засобів підтверджує зростання

ефективності використання матеріально-технічних і фінансових ресурсів господарства. Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що система управління ФГ «Флора А.А.» є достатньо ефективною та забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищення його фінансової стійкості й конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

В умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції на аграрному ринку, коливань цін на сільськогосподарську продукцію та впливу природно-кліматичних чинників важливим інструментом стратегічного управління виступає SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених методів стратегічного оцінювання діяльності підприємства, який базується на комплексному дослідженні сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Використання даного методу дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства, виявити проблемні аспекти його функціонування, оцінити рівень впливу зовнішніх чинників та обґрунтувати напрями стратегічного розвитку господарства.

Для фермерського господарства SWOT-аналіз має особливе значення, оскільки їх діяльність характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, значною матеріаломісткістю продукції та впливом ринкової кон'юнктури. Саме тому оцінка внутрішніх можливостей і зовнішніх чинників середовища дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку, підвищувати ефективність використання ресурсного потенціалу та забезпечувати стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

У процесі SWOT-аналізу ФГ «Флора А.А.» особлива увага приділяється оцінці виробничого потенціалу підприємства, рівню фінансової стійкості, ефективності системи управління, стану матеріально-технічної бази та можливостям розширення господарської діяльності. Водночас аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити вплив економічних, ринкових, технологічних і природно-кліматичних чинників на результати діяльності

підприємства та визначити потенційні ризики й можливості розвитку. Матриця SWOT-аналізу ФГ «Флора А.А.» наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу ФГ «Флора А.А.»*

<i>Внутрішнє середовище</i> <i>Зовнішнє середовище</i>	Сильні сторони (Strengths) 1. Високий рівень спеціалізації на вирощуванні зернових і технічних культур. 2. Позитивна динаміка чистого прибутку та рентабельності діяльності. 3. Наявність сучасної матеріально-технічної бази та ремонтних майстерень. 4. Ефективності використання основних і оборотних засобів. 5. Раціональна лінійно-функціональна структура управління.	Слабкі сторони (Weaknesses) 1. Обмежені можливості професійної самореалізації працівників. 2. Висока матеріаломісткість виробництва. 3. Значна залежність від коливань ринкових цін на сільськогосподарську продукцію. 4. Обмежені фінансові ресурси для масштабної модернізації виробництва.
Можливості (Opportunities) 1. Сприятливі природньо кліматичні умови. 2. Впровадження сучасних цифрових технологій управління агровиробництвом. 3. Можливість залучення державної підтримки та грантових програм. 4. Розширення ринків збуту продукції. 5. Залучення інвестицій для оновлення технічної бази. 6. Використання інноваційних технологій вирощування культур.	Очікування (S+O) 1. Підвищення обсягів виробництва та прибутковості господарства. 2. Зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. 3. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. 4. Розширення інвестиційної діяльності та модернізація виробництва.	Очікування (W+O) 1. Удосконалення системи управління підприємством. 2. Диверсифікація виробництва та джерел доходів. 3. Залучення додаткових фінансових ресурсів для оновлення технічної бази. 4. Підвищення рівня професійного розвитку персоналу.
Загрози (Threats) 1. Нестабільна економічна ситуація в країні. 2. Зростання цін на паливо, добрива та матеріально-технічні ресурси. 3. Посилення конкуренції на аграрному ринку. 4. Негативний вплив кліматичних змін та природних ризиків. 5. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію.	Очікування (S+T) 1. Підвищення фінансової стійкості підприємства. 2. Зменшення впливу зовнішніх ризиків за рахунок ефективного управління ресурсами. 3. Підтримання стабільного рівня прибутковості господарства.	Очікування (W+T) 1. Необхідність оптимізації витрат виробництва. 2. Підвищення ризику зниження ефективності діяльності через зовнішні економічні чинники. 3. Потреба у підвищенні адаптивності системи управління до змін зовнішнього середовища.

Примітка. *Розроблено автором

На основі результатів SWOT-аналізу ФГ «Флора А.А.», встановлено, наявність значного виробничого та економічного потенціалу підприємства, що забезпечується стабільним земельним банком, ефективною спеціалізацією на вирощуванні зернових і технічних культур, позитивною динамікою фінансово-

економічних показників та достатнім рівнем матеріально-технічного забезпечення. Конкурентними перевагами господарства є ефективне використання ресурсів і налагоджена система управління. Водночас встановлено окремі проблемні аспекти діяльності, зокрема високий рівень централізації управління, залежність від природно-кліматичних умов і ринкової кон'юнктури, а також обмеженість фінансових ресурсів для модернізації виробництва. Аналіз зовнішнього середовища підтвердив наявність перспектив розвитку підприємства, пов'язаних із розширенням ринків збуту, впровадженням сучасних технологій та залученням інвестицій. Разом із тим діяльність господарства супроводжується загрозами економічної нестабільності, зростання витрат виробництва та посилення конкуренції. У цілому результати SWOT-аналізу свідчать про достатній потенціал ФГ «Флора А.А.» для подальшого розвитку, а вдосконалення системи управління та впровадження інновацій сприятимуть підвищенню ефективності діяльності й зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Отже, результати оцінки результативності управління ФГ «Флора А.А.» свідчать про достатньо високий рівень ефективності системи менеджменту підприємства та позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності. Упродовж 2023–2025 рр. чистий дохід від реалізації продукції зріс на 63,6 %, а чистий прибуток на 134,6 %, що характеризує підвищення прибутковості господарства та ефективності використання ресурсного потенціалу. Рівень рентабельності діяльності у 2025 р. досяг 15,4 %, а коефіцієнт ефективності управління зріс на 31,5 %, що підтверджує покращення результативності управлінських рішень та підвищення якості менеджменту підприємства. Позитивною тенденцією є також підвищення продуктивності праці управлінського персоналу на 48,8 %, зростання ефективності використання основних і оборотних засобів, а також підтримання незначної частки адміністративних витрат у структурі доходу підприємства. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність у ФГ «Флора А.А.» значного виробничого та економічного потенціалу, що забезпечується стабільним

земельним банком, ефективною спеціалізацією, достатнім рівнем матеріально-технічного забезпечення та раціональною організацією управління. Водночас встановлено окремі проблемні аспекти діяльності, зокрема залежність від природно-кліматичних умов, коливань ринкової кон'юнктури та обмеженість фінансових ресурсів для модернізації виробництва. Таким чином, результати дослідження свідчать, що система управління ФГ «Флора А.А.» є ефективною та створює передумови для подальшого розвитку підприємства, зміцнення його фінансової стійкості й конкурентних позицій на аграрному ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3.1. Рекомендації щодо покращення управління фермерським господарством

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору економіки та посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках особливого значення набуває формування ефективної системи управління фермерськими господарствами. Результативність діяльності фермерського господарства значною мірою залежить не лише від рівня забезпеченості виробничими ресурсами, а й від здатності системи менеджменту забезпечувати адаптацію господарства до змін ринкового середовища, ефективне використання ресурсного потенціалу та реалізацію стратегічних напрямів розвитку.

Сучасні умови господарювання вимагають від фермерських господарств упровадження інноваційних підходів до управління, удосконалення організаційної структури, підвищення рівня цифровізації виробничих процесів та посилення економічної обґрунтованості управлінських рішень. Особливої актуальності набувають питання оптимізації виробничих витрат, підвищення продуктивності праці, удосконалення системи управління персоналом і забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Проведений аналіз діяльності ФГ «Флора А.А.» дозволив виявити як позитивні тенденції розвитку підприємства, так і окремі проблемні аспекти функціонування системи управління, що потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, необхідність підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, модернізації матеріально-технічної бази, удосконалення управлінських процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій обумовлює потребу у формуванні комплексу практичних рекомендацій щодо покращення управління господарством.

У зв'язку з цим доцільним є обґрунтування перспективних напрямів удосконалення системи управління ФГ «Флора А.А.», реалізація яких сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стабільного розвитку у довгостроковій перспективі. Перспективні напрями удосконалення системи управління ФГ «Флора А.А.» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Перспективні напрями удосконалення системи управління
ФГ «Флора А.А.»***

Напрямок удосконалення	Сутність стратегічного рішення	Запропоновані заходи
Впровадження системи точного землеробства	Автоматизація контролю виробничих процесів та оптимізація використання ресурсів	- GPS-навігація - Агродрони - Програмне забезпечення - Навчання персоналу
Автоматизація системи управління підприємством	Впровадження ERP- та CRM-систем для управління фінансами, ресурсами та збутом	- ERP-система - CRM-система - Серверне обладнання - IT-супровід
Модернізація машинно-тракторного парку	Оновлення технічної бази підприємства	- Трактор - Сівалка - Обприскувач
Розвиток системи агромаркетингу	Формування бренду господарства та розширення каналів збуту	- Розробка бренду - Онлайн-маркетинг - Участь у виставках - Сертифікація продукції
Диверсифікація виробництва	Впровадження нішевих культур та розширення асортименту продукції	- Насіння, добрива, - Агрохімічний аналіз, - Технологічний супровід
Удосконалення системи управління персоналом	Підвищення кваліфікації та мотивації працівників	- Навчання персоналу - Мотиваційні програми - Автоматизація HR-обліку
Оптимізація системи управління ризиками	Формування резервів та страхування виробничих ризиків	- Страхування врожаю - Формування резервного фонду - Консалтинг

Примітка. *Розроблено автором

Запропоновані напрями удосконалення системи управління ФГ «Флора А.А.» мають практичну спрямованість та можуть бути реалізовані в

межах визначених інвестиційних ресурсів із урахуванням виробничої спеціалізації, фінансових можливостей і стратегічних цілей розвитку господарства. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, удосконаленню системи управління, зміцненню фінансової стійкості та підвищенню конкурентоспроможності господарства на аграрному ринку.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку ФГ «Флора А.А.» є впровадження системи точного землеробства, що передбачає автоматизацію контролю виробничих процесів та оптимізацію використання ресурсів. Придбання GPS-навігації для тракторів і комбайнів дозволить мінімізувати перекриття під час обробітку ґрунту та внесення добрив, знизити витрати пального та підвищити точність виконання технологічних операцій. Використання агродронів забезпечить оперативний моніторинг стану посівів, виявлення проблемних ділянок, контроль бур'янів і шкідників, а також оцінку рівня забезпеченості рослин вологою. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення дозволить здійснювати електронний облік польових робіт, витрат ресурсів та врожайності культур. Водночас проведення навчання працівників забезпечить ефективне використання новітніх технологій у виробничому процесі.

Важливим напрямом удосконалення системи управління є автоматизація управлінських процесів шляхом впровадження ERP- та CRM-систем. ERP-система забезпечить автоматизацію бухгалтерського обліку, контролю виробничих витрат, обліку матеріальних ресурсів та управління фінансовими потоками. CRM-система дозволить удосконалити взаємодію з контрагентами, вести електронний облік договорів, контролювати канали збуту продукції та аналізувати ринкову кон'юнктуру. Придбання серверного обладнання та організація ІТ-супроводу забезпечать стабільність функціонування інформаційної системи підприємства та захист управлінської інформації.

Особливе значення для підвищення ефективності виробничої діяльності господарства має модернізація машинно-тракторного парку. Придбання

сучасного енергоефективного трактора, високоточної сівалки та сучасного обприскувача із системою автоматичного контролю норми внесення засобів захисту рослин. Використання нової техніки дозволить скоротити строки виконання польових робіт, знизити витрати пального та витрати на ремонт застарілого обладнання, а також підвищити продуктивність праці механізаторів. Крім того, сучасна техніка забезпечить підвищення якості виконання агротехнологічних операцій і зменшення виробничих втрат.

Перспективним напрямом удосконалення діяльності підприємства є розвиток системи агромаркетингу. Доцільно реалізувати комплекс заходів із формування бренду господарства, створення власного логотипу та фірмового стилю продукції. Використання онлайн-маркетингу передбачає створення офіційного вебсайту підприємства, просування продукції через соціальні мережі та аграрні торговельні платформи. Участь у спеціалізованих виставках і ярмарках дозволить налагодити нові партнерські зв'язки та розширити ринки збуту продукції. Сертифікація продукції сприятиме підвищенню довіри споживачів і створить передумови для виходу на більш прибуткові ринки реалізації.

Для зниження рівня виробничих ризиків та підвищення економічної стійкості підприємства доцільною є диверсифікація виробництва шляхом вирощування нішевих культур. Реалізація даного напрямку передбачає закупівлю високоякісного насіння, використання сучасних добрив, проведення агрохімічного аналізу ґрунтів і залучення технологічного супроводу вирощування культур. Практичне впровадження даних заходів дозволить оптимізувати структуру посівних площ, покращити родючість ґрунтів, зменшити залежність господарства від коливань ринкових цін на окремі культури та забезпечити вихід на нові сегменти аграрного ринку.

Удосконалення системи управління персоналом є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства. У межах інвестицій у сумі 95 тис. грн доцільно організувати професійне навчання працівників щодо використання сучасної техніки та цифрових технологій, запровадити систему

матеріального стимулювання за результатами праці, а також автоматизувати HR-облік і контроль робочого часу персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню мотивації працівників, покращенню трудової дисципліни та зростанню продуктивності праці.

Важливим напрямом забезпечення стабільності функціонування підприємства є оптимізація системи управління ризиками. Крім того, доцільним є впровадження системи постійного моніторингу ринкової кон'юнктури та прогнозування ризиків, що сприятиме підвищенню рівня фінансової безпеки господарства. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління ФГ «Флора А.А.» наведено у табл. 3.2.

Отже, результати економічної оцінки запропонованих заходів свідчать про їх практичну доцільність та достатній рівень ефективності для ФГ «Флора А.А.». Найбільш ефективним напрямом є модернізація машинно-тракторного парку, для реалізації якої необхідно 3560 тис. грн інвестицій. Даний захід характеризується найвищим показником ROI - 1,4, а також найбільшим значенням чистого приведенного доходу (NPV) - 1625,7 тис. грн, що свідчить про високий рівень економічної віддачі інвестицій. Очікуваним результатом є підвищення продуктивності праці на 18 % та зниження витрат пального на 15 %. Водночас цей напрям має найвищий рівень ризику - 40 %, що обумовлено значним обсягом капіталовкладень.

Впровадження системи точного землеробства потребує 630 тис. грн інвестицій та забезпечує ROI на рівні 0,9 при терміні окупності 18 місяців. Значення NPV становить 396,4 тис. грн, що підтверджує економічну ефективність даного заходу. Реалізація системи дозволить підвищити урожайність на 10–15 % та скоротити виробничі витрати на 12 % за рахунок оптимізації використання ресурсів.

Автоматизація системи управління підприємством також характеризується високою ефективністю. За загального обсягу інвестицій 350 тис. грн рівень ROI становить 0,8, а NPV - 274,8 тис. грн. Термін окупності даного проєкту складає 16 місяців. Основним результатом впровадження ERP- та CRM-систем стане

скорочення адміністративних витрат на 10–12 % та підвищення оперативності управлінських рішень.

Таблиця 3.2

Економічне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління

ФГ «Флора А.А.»*

Напрямок удосконалення	Заг. інвестиції, тис. грн	ROI	Термін окупності, міс.	Ризики	NPV, тис. грн	Механізми реалізації
Впровадження системи точного землеробства	630	0,9	18	Середній (30 %)	396,4	Поетапне впровадження, залучення грантових програм
Автоматизація системи управління підприємством	350	0,8	16	Середній (25 %)	274,8	Навчання персоналу, технічна підтримка
Модернізація машинно-тракторного парку	3560	1,4	24	Високий (40 %)	1625,7	Лізингові програми, державна компенсація техніки
Розвиток системи агромаркетингу	150	0,7	14	Середній (20 %)	136,2	Партнерські програми, аналіз ринку
Диверсифікація виробництва (виращування сорго)	1698	0,5	12	Середній (30 %)	914,5	Пілотне впровадження на площі 50 га, укладання форвардних контрактів, агрохімічний аналіз ґрунтів, технологічний супровід виращування
Удосконалення системи управління персоналом	95	0,6	12	Низький (15 %)	82,5	Система KPI, внутрішній контроль
Оптимізація системи управління ризиками	820	0,9	22	Середній (25 %)	756,4	Диверсифікація діяльності, страхові програми

Примітка. *Розроблено автором

Розвиток системи агромаркетингу потребує порівняно невеликих інвестицій - 150 тис. грн, при цьому очікується підвищення ціни реалізації

продукції на 7–10 %. Показник ROI становить 0,7, а термін окупності - 14 місяців. Значення NPV на рівні 136,2 тис. грн підтверджує ефективність маркетингових заходів для зміцнення ринкових позицій підприємства.

Одним із перспективних напрямів стратегічного розвитку ФГ «Флора А.А.» є диверсифікація виробництва шляхом впровадження вирощування сорго на площі 50 га. Реалізація даного проєкту потребує інвестицій у розмірі 1698 тис. грн та характеризується рівнем рентабельності інвестицій (ROI) 0,5 при терміні окупності 12 місяців. Очікуване значення чистого приведенного доходу (NPV) становить 914,5 тис. грн, що підтверджує економічну доцільність впровадження даної культури. Основними механізмами реалізації проєкту є пілотне впровадження сорго, проведення агрохімічного аналізу ґрунтів, технологічний супровід виробництва та укладання форвардних контрактів для забезпечення стабільного збуту продукції.

Удосконалення системи управління персоналом є найменш капіталомістким напрямом - 95 тис. грн інвестицій. Незважаючи на відносно невисокий показник ROI (0,6), даний захід має короткий термін окупності - 12 місяців та низький рівень ризику - 15 %. Очікуваним результатом є підвищення продуктивності праці працівників на 10 %.

Оптимізація системи управління ризиками потребує 820 тис. грн інвестицій та характеризується ROI на рівні 0,9. Показник NPV становить 756,4 тис. грн, а термін окупності - 22 місяці. Реалізація даного заходу дозволить знизити фінансові втрати підприємства на 25–30 % та підвищити рівень фінансової стійкості господарства.

Таким чином, встановлено, що удосконалення системи управління ФГ «Флора А.А.» можливе шляхом впровадження сучасних управлінських та інноваційних технологій. Найбільш перспективними напрямками розвитку визначено впровадження системи точного землеробства, автоматизацію управлінських процесів, модернізацію машинно-тракторного парку, розвиток агромаркетингу, диверсифікацію виробництва та оптимізацію системи управління ризиками. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

засвідчило їх ефективність і практичну доцільність. Зокрема, модернізація машинно-тракторного парку характеризується найвищим показником ROI - 1,4 та NPV - 1625,7 тис. грн, а впровадження системи точного землеробства забезпечить підвищення урожайності на 10–15 % і скорочення витрат на 12 %. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності ФГ «Флора А.А.» у довгостроковій перспективі.

3.2. Стратегічне управління в діяльності ФГ «Флора А.А.»

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки стратегічне управління є одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств. Високий рівень конкуренції на аграрному ринку, нестабільність економічного середовища, зміни кліматичних умов, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та зростання виробничих ризиків обумовлюють необхідність формування ефективної системи стратегічного управління, спрямованої на забезпечення адаптивності підприємства до зовнішніх змін та підвищення його конкурентоспроможності.

Для фермерських господарств стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства, забезпечити раціональне використання ресурсного потенціалу, підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності та сформувані довгострокові конкурентні переваги. Ефективна стратегія розвитку повинна враховувати спеціалізацію господарства, природно-кліматичні умови, фінансові можливості підприємства та тенденції розвитку аграрного ринку.

Водночас сучасні умови господарювання потребують удосконалення структури виробництва, диверсифікації джерел доходів та пошуку нових перспективних напрямів розвитку ФГ «Флора А.А.». У зв'язку з цим одним із найбільш доцільних напрямів стратегічного управління для ФГ «Флора А.А.» є впровадження нішевих культур, які характеризуються високим рівнем

рентабельності, стабільним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також здатністю забезпечувати підвищення економічної ефективності діяльності господарства.

Вирощування нішевих культур дозволяє знизити залежність підприємства від коливань ринкової кон'юнктури традиційних зернових культур, оптимізувати структуру посівних площ, підвищити ефективність використання земельних ресурсів та зменшити рівень виробничих ризиків. Крім того, впровадження таких культур сприятиме розширенню ринків збуту продукції, підвищенню рівня диверсифікації виробництва та зміцненню конкурентних позицій господарства.

Для ФГ «Флора А.А.» найбільш доцільним є проєкт із впровадження вирощування нішевих високорентабельних культур, які адаптовані до ґрунтово-кліматичних умов Вінницької області та мають стабільний попит на внутрішньому й зовнішньому ринках. З огляду на спеціалізацію господарства та структуру земельних ресурсів, перспективним є проєкт диверсифікації виробництва шляхом вирощування гірчиці, сорго та гречки. Реалізація даного стратегічного напрямку дозволить підвищити рентабельність виробництва, забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства та створити передумови для стабільного довгострокового розвитку господарства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані нішеві культури для ФГ «Флора А.А.»*

Культура	Причина доцільності	Очікуваний ефект
Гірчиця	Висока рентабельність, невисокі витрати на вирощування, стабільний експортний попит	Підвищення прибутковості на 15–20 %
Гречка	Стабільний внутрішній попит, державна підтримка окремих виробників	Зниження ринкових ризиків
Сорго	Посухостійкість, адаптація до кліматичних змін	Зменшення ризику втрати врожаю
Нут або сочевиця	Високий попит на експортних ринках	Розширення каналів збуту
Льон олійний	Попит з боку переробних підприємств та експорту	Диверсифікація доходів

Примітка. *Розроблено автором

Одним із найбільш перспективних напрямів диверсифікації виробництва та стратегічного розвитку ФГ «Флора А.А.» є впровадження вирощування сорго. Доцільність вибору даної культури обумовлена її високою адаптивністю до сучасних кліматичних змін, економічною ефективністю виробництва та стабільним попитом на аграрному ринку. В умовах зростання ризиків, пов'язаних із нестачею вологи, підвищенням температурних показників та нестабільністю погодних умов, сорго розглядається як одна з найбільш перспективних культур для ФГ «Флора А.А.».

Важливою перевагою сорго є його висока посухостійкість та здатність ефективно використовувати ґрунтову вологу. На відміну від традиційних зернових культур, зокрема кукурудзи, сорго характеризується нижчою потребою у волозі та краще переносить тривалі періоди високих температур. Це має особливе значення для ФГ «Флора А.А.», діяльність якого здійснюється в умовах поступового зростання кліматичних ризиків та нестабільності атмосферних опадів. Вирощування сорго дозволить знизити ймовірність втрати врожаю та забезпечити більш стабільні результати виробничої діяльності підприємства.

Економічна доцільність впровадження сорго також визначається відносно невисоким рівнем виробничих витрат. Культура потребує менших обсягів мінеральних добрив, засобів захисту рослин і витрат на зрошення порівняно з іншими зерновими культурами. Крім того, вирощування сорго не потребує суттєвого переоснащення матеріально-технічної бази фермерського господарства, оскільки більшість технологічних операцій можуть виконуватися наявною сільськогосподарською технікою. Це сприяє зниженню інвестиційного навантаження та підвищує економічну ефективність реалізації проекту. Розрахунок прогнозованих витрат на вирощування сорго у ФГ «Флора А.А.» у 2026 р. (на 1 га) наведено у табл. 3.4.

**Розрахунок прогнозованих витрат на вирощування сорго у
ФГ «Флора А.А.» у 2026 р. (на 1 га)***

Стаття витрат	Норма витрат	Ціна за одиницю	Витрати, грн/га
Насіння сорго	12 кг	180 грн/кг	2160
Протруювання насіння	12 кг	25 грн/кг	300
Аміачна селітра	150 кг	31 грн/кг	4650
НРК-добрива	100 кг	22 грн/кг	2200
Засоби захисту рослин	-	-	3200
Паливо на обробіток ґрунту	35 л	88 грн/л	3080
Паливо на посів	12 л	88 грн/л	1056
Паливо на обприскування	10 л	88 грн/л	880
Паливо на збирання	18 л	88 грн/л	1584
Оплата праці	-	-	2100
Амортизація техніки	-	-	1800
Ремонт і технічне обслуговування	-	-	1200
Електроенергія та господарські витрати	-	-	750
Орендна плата за землю	-	-	6500
Логістика та транспортування	-	-	1400
Інші виробничі витрати	-	-	1100
Всього			33960

Примітка. *Розроблено за:[6, 1, 41, 35]

Отже, проведений розрахунок витрат на вирощування сорго свідчить про економічну доцільність упровадження даної культури у виробничу діяльність ФГ «Флора А.А.». Найбільшу частку у структурі витрат займають мінеральні добрива, орендна плата за землю та витрати на паливо, що є характерним для сучасного аграрного виробництва. Водночас відносно помірний рівень загальних виробничих витрат у поєднанні з високою посухостійкістю культури та стабільним ринковим попитом створює передумови для отримання стабільного прибутку та підвищення рівня рентабельності господарської діяльності підприємства.

Для ФГ «Флора А.А.» одним із перспективних напрямів стратегічного розвитку є впровадження вирощування сорго як посухостійкої та економічно ефективної культури. Сорго характеризується високою адаптивністю до несприятливих погодних умов, помірним рівнем виробничих витрат та стабільним попитом на аграрному ринку. Крім того, вирощування даної

культури сприятиме диверсифікації структури посівних площ, зниженню виробничих ризиків і підвищенню рівня конкурентоспроможності господарства.

З метою оцінки економічної доцільності впровадження сорго у виробничу діяльність ФГ «Флора А.А.» доцільним є проведення розрахунку основних економічних показників вирощування культури у 2026 р. на площі 50 га, що дозволить визначити рівень витрат, прогнозовані обсяги прибутку та ефективність реалізації даного стратегічного проєкту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Орієнтовний економічний ефект від вирощування сорго у
ФГ «Флора А.А.» у 2026 р.**

Показник	Значення
Площа вирощування, га	50
Середня урожайність в Вінницькій області, т/га	5,5
Валовий збір, т	275
Середня ціна реалізації, грн/т	9500
Виручка з 1 га, грн	52 250
Загальна виручка, грн	2 612 500
Повна собівартість 1 га, грн	33 960
Загальна собівартість, грн	1 698 000
Прибуток з 1 га, грн	18 290
Загальний прибуток, грн	914 500
Рівень рентабельності, %	53,9
Точка беззбитковості, т/га	3,57

Примітка. *Розроблено за:[1, 35]

Отже, проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження вирощування сорго у ФГ «Флора А.А.» на площі 50 га. За прогнозованої урожайності 5,5 т/га та середньої ціни реалізації 9500 грн/т підприємство може отримати 2 612,5 тис. грн виручки та 914,5 тис. грн прибутку. Рівень рентабельності виробництва становитиме 53,9 %, що характеризує даний проєкт як високоефективний та інвестиційно привабливий. Важливими перевагами вирощування сорго є відносно помірний рівень виробничих витрат, висока посухостійкість культури та стабільний попит на аграрному ринку. Значення точки беззбитковості на рівні 3,57 т/га свідчить про достатній рівень фінансової стійкості проєкту навіть за можливого зниження урожайності. Крім того, впровадження сорго сприятиме диверсифікації структури виробництва,

зниженню виробничих ризиків та підвищенню ефективності використання земельних ресурсів підприємства. Реалізація проєкту з вирощування сорго є стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку ФГ «Флора А.А.», який дозволить підвищити прибутковість господарської діяльності, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його адаптацію до сучасних кліматичних і економічних умов функціонування аграрного сектору.

ВИСНОВКИ

1. Управління підприємством є важливим чинником забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації в умовах нестабільного ринкового середовища. Його сутність полягає у реалізації взаємопов'язаних функцій, принципів і методів, що формують механізм впливу на діяльність підприємства. Менеджмент як практична форма управління спрямований на досягнення результативності, конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища шляхом раціонального використання ресурсів і реалізації стратегічних цілей.

2. Управління фермерським господарством є комплексним процесом, що охоплює організацію виробництва, планування ресурсів, фінансове забезпечення, управління персоналом і формування системи збуту з урахуванням сезонності, природно-кліматичних умов та ринкових коливань. Концентрація управлінських функцій у керівника забезпечує оперативність рішень, однак потребує вдосконалення організаційної структури. Різноманітність організаційно-правових форм фермерських господарств зумовлює необхідність застосування диференційованих управлінських підходів для забезпечення економічної стійкості та конкурентних переваг.

3. Фермерські господарства залишаються важливою складовою аграрного сектору України та відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку сільських територій і формуванні економічного потенціалу держави. З 2020 р. по 2024 р. кількість діючих суб'єктів господарювання у сільському, лісовому та рибному господарстві скоротилася на 4 %, тоді як кількість фермерських господарств зросла на 0,8 %, а середній розмір землекористування збільшився з 479 га у 2010 р. до 649 га у 2024 р. Це свідчить про процеси укрупнення господарств, концентрації ресурсів та підвищення рівня ефективності сільськогосподарського виробництва. Незважаючи на вплив воєнних дій, фермерські господарства продовжують адаптуватися до сучасних викликів шляхом впровадження цифрових технологій, систем моніторингу та

інноваційних методів управління, що формує передумови для їх подальшого розвитку.

4. ФГ «Флора А.А.» є ефективним фермерським господарством із достатнім виробничо-ресурсним потенціалом та ефективною системою управління. Упродовж 2023–2025 рр. земельний банк господарства залишався стабільним і становив близько 1300 га сільськогосподарських угідь. Основними джерелами доходу були пшениця та кукурудза, частка яких у структурі реалізації становила відповідно 34,7 % і 27,3 %, що підтверджує спеціалізацію підприємства на виробництві зернових культур. Позитивною тенденцією є також зростання чисельності працівників на 66,7 %, продуктивності праці на 6,1 % та середньомісячної оплати праці на 9,3 %. Лінійно-функціональна структура управління ФГ «Флора А.А.» забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів та оперативність прийняття управлінських рішень.

5. Аналіз фінансово-економічного стану господарства підтвердив підвищення ефективності його діяльності. Чистий прибуток за досліджуваний період зріс у 2,3 раза та становив 13 279,4 тис. грн, а рівень рентабельності підвищився з 10,3 % до 15,4 %. Одночасно спостерігалось покращення ефективності використання ресурсів: коефіцієнт оновлення основних засобів зріс на 12,9 %, фондівіддача - на 30,5 %, а тривалість обороту оборотних засобів скоротилася з 123 до 98 днів. Це свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази, прискорення оборотності капіталу та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

6. Оцінка результативності управління засвідчила достатньо високий рівень ефективності системи менеджменту ФГ «Флора А.А.». Упродовж досліджуваного періоду чистий прибуток зріс на 134,6 %, а коефіцієнт ефективності управління на 31,5 %, що характеризує покращення результативності управлінських рішень. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність у підприємства значного виробничого та економічного потенціалу, водночас виявив залежність діяльності від природно-кліматичних умов, ринкової кон'юнктури та обмеженості фінансових ресурсів. У цілому результати

дослідження свідчать про достатній рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності ФГ «Флора А.А.», а також наявність передумов для його подальшого ефективного розвитку.

7. Підвищення ефективності управління ФГ «Флора А.А.» доцільно здійснювати шляхом упровадження сучасних управлінських та інноваційних технологій. Найбільш перспективними напрямками розвитку визначено впровадження системи точного землеробства, автоматизацію управлінських процесів, модернізацію машинно-тракторного парку, розвиток агромаркетингу, диверсифікацію виробництва та вдосконалення системи управління ризиками. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості, підвищенню ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності фермерського господарства у довгостроковій перспективі.

8. Для ФГ «Флора А.А.» одним із перспективних напрямів стратегічного управління є впровадження вирощування сорго як посухостійкої та економічно ефективної культури. Проведені розрахунки також підтвердили економічну доцільність вирощування сорго на площі 50 га у ФГ «Флора А.А.». За прогнозованої урожайності 5,5 т/га та ціни реалізації 9500 грн/т очікуваний обсяг виручки становитиме 2612,5 тис. грн, а прибутку - 914,5 тис. грн. Рівень рентабельності виробництва прогнозується на рівні 53,9 %, що характеризує проєкт як високоприбутковий та інвестиційно привабливий. Водночас точка беззбитковості на рівні 3,57 т/га свідчить про достатній рівень фінансової стійкості проєкту. Упровадження вирощування сорго сприятиме диверсифікації виробництва, зниженню виробничих ризиків і підвищенню ефективності використання земельних ресурсів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний портал аграрного ринку України : *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/> (дата звернення: 08.05.2026).
2. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Троян А. В., Сотник В. В. Менеджмент: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2024. 606 с.
3. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Сучасні концепції управління: навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2025. 320 с.
4. Балановська Т. І., Троян А. В., Гавриш О. М. Восколупов В. В. Управління бізнесом: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ: ЦП «Компринт», 2024. 303 с.
5. Биба В. А., Корінець Р. Я. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції в фермерських господарствах України. *Економіка та держава*. 2018. № 6. С.88- 92.
6. Бойко В. І. Економіка виробництва продукції рослинництва : навч. посіб. Київ : ННЦ ІАЕ, 2021. 412 с.
7. Бойко Л. О. Виклики та проблеми фермерських господарств у період невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02> (дата звернення: 27.04.2026).
8. Васильківський Д. М. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 11–14.
9. Гнатишин Л. Б. Виробничий потенціал фермерських господарств: монографія. Львів: Сполом, 2018. 404 с.
10. Гнатишин Л. Б., Великий Р. І. Підґрунтя формування системи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 64. С. 30-35 URL: https://market-infr.od.ua/journals/2022/64_2022/8.pdf

11. Грошев С. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю використання земельних ресурсів фермерських господарств. *Бізнес-Інформ*. 2019. №1. С. 208-214.

12. Грошев С. В. Сучасний стан розвитку фермерських господарств України. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 186-194.

13. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт*. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 07.04.2026).

14. Дідур Г. І. Підвищення ефективності функціонування фермерських господарств. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2020. № 96. С. 114-122. URL: <https://abbsl.osau.edu.ua/index.php/visnuk/article/view/137> (дата звернення: 29.04.2026).

15. Долинська М. С. Основні етапи становлення фермерських господарств у незалежній Україні. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. Серія Право*. 2021. № 11 (23). С. 125–132.

16. Єременко Д. В. Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Вип 1 (7). С.81-85.

17. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 4 - 10.

18. Інформаційна технологія системи управління фермерським господарством : монографія / Б.С. Гусєв, С.О. Горбатюк, Я.А. Савицька, В.В. Смолій, В.Г. Шелестовський. Київ : НУБіП України, 2018. 220 с.

19. Карп'як О. О., Марченко В. М. Проблеми формування конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 6. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_6_4

20. Ключко Т.А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 1045-1051. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_87

21. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2021. 679 с.

22. Колодійчук, В. А. Модель управління розвитком фермерства в умовах післявоєнного структурного оновлення аграрного сектору України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 11 (336), С. 29-38. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-11-336-29-38>

23. Кропивко М. Ф., Кісіль М. І. Теоретичні засади і методичні підходи до формування стратегії управління ефективністю інвестицій фермерського господарства. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 6-14. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202101006>

24. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.

25. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

26. Осипова М. М., Доброва Н.В. Фермерські господарства України: особливості, проблеми, перспективи розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2016. № 10 (242). С. 98-121.

27. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 25.04.2026)

28. Подолянчук О.А. Тенденції та підходи до обліку, оподаткування та звітності фермерських господарств в сучасних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8160/8292> (дата звернення: 08.05.2026).

29. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 р. № 4196-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 15.04.2026).

30. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 р. № 973- IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 17.04.2026).

31. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 2. С. 105-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2016_15_2_9

32. Сахацький М. П., Запша Г. М., Сахацький М. М. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7-8. С. 52-56.

33. Середній розмір фермерських господарств в Україні продовжує зростати : *e-land*. URL: <https://e-land.ua/news/item/serednii-rozmir-fermerskykh-hospodarstv-v-ukrayini-prodovzhuye-zrostaty> (дата звернення: 07.04.2026).

34. Скрипник С. В. Системне управління пріоритетними напрямками розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. № 4 (82). С. 83-87. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.16>

35. Технологія вирощування сорго в умовах України : практичні рекомендації / за ред. В.В. Кириченка. Харків : Інститут рослинництва ім. В.Я. Юр'єва НААН, 2022. 84 с.

36. ФГ «Флора А. А.» : *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/20116087> (дата звернення: 07.04.2026).

37. Фермерські господарства як учасники цивільних та земельних правовідносин : за матеріалами судової практики : монографія. За ред. І.В. Спасибо-Фатєєвої. Харків: ЕКУС, 2022. 288 с.

38. Фурман І., Дмитрик В. Державне регулювання розвитку фермерських господарств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-25> (дата звернення: 25.04.2026).

39. Харченко Т. Б. Удосконалення комерційної діяльності фермерських господарств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-2. С. 11-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_3-2_4

40. Циктор О. Досвід війни. Які виклики долають фермери в Україні та на Одещині зокрема : *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/dosvidvijni-jaki-vikliki-dolajut-fermeri-v-ukrajini-ta-na-odeshchini-zokrema.html> (дата звернення: 23.04.2026).

41. Ціни на паливно-мастильні матеріали в Україні : *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/> (дата звернення: 08.05.2026).

42. Чернобровкіна С. В., Сиднюк Ю. В. Сучасні тренди в маркетингових комунікаціях для фермерських господарств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2023. № (5). С. 14–17. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.5.14>

43. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

44. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26