

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.

_____Марія ДЕМИДОВА
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ
МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Дар'я РОМАНЕНКО

**Науковий керівник,
доктор філософії, доцент**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

РОМАНЕНКО ДАР'І СЕРГІЙВНІ

- Тема роботи:** «Удосконалення використання методів менеджменту в аграрному підприємстві»
керівник роботи: Родіна Ольга Вікторівна, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2025 р. № _____.
- Строк подання здобувачем роботи:** 08 червня 2025 року.
- Вихідні дані до роботи:** дані фінансової звітності ФГ «ВІОЛА» та інші внутрішні документи підприємства, наукові праці, літературні джерела та інформаційних джерел щодо використання методів менеджменту у діяльності аграрного підприємства.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати основні теоретичні аспекти використання методів менеджменту у діяльності аграрних підприємств; 2) надати характеристику діяльності досліджуваного підприємства; 3) провести моніторинг ефективності використання методів менеджменту у діяльності ФГ «ВІОЛА»; 4) запропонувати шляхи удосконалення методів менеджменту у діяльності ФГ «ВІОЛА».
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** механізм управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств; взаємозв'язок системи методів управління з потребами та інтересами персоналу підприємства; порядок застосування економічних методів управління; особливості застосування адміністративних методів на підприємстві; організаційна структура управління ФГ «ВІОЛА»; Динаміка доходів і витрат ФГ «ВІОЛА» за 2020-2024 роки; Динаміка основних податків і платежів, які сплачувало ФГ «ВІОЛА» у 2022-2024 роках; Динаміка собівартості окремих видів продукції рослинництва ФГ «ВІОЛА» за 2022-2024 роки; Динаміка рівня прибутку та рівня рентабельності ФГ «ВІОЛА» за 2022-2024 роки.

«БІОЛА» за 2022-2024 роки; Результати оцінки стратегії залучених засобів ФГ «БІОЛА».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Жовтень 2024 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Жовтень 2024 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів використання методів менеджменту у діяльності аграрного підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень-грудень 2024 року	
4	Дослідження організаційно-економічної діяльності організації. Виконання другого аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	
5	Розробка шляхів удосконалення використання методів менеджменту. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень-травень 2025 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень-червень 2025 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень-червень 2025 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка

Дар'я РОМАНЕНКО

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ...	7
1.1. Економічна сутність методів менеджменту у діяльності підприємства	7
1.2. Характеристика методів менеджменту у системі управління підприємством	12
1.3. Особливості застосування методів менеджменту у діяльності аграрних підприємств	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВІОЛА»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФГ «ВІОЛА»	23
2.2. Моніторинг ефективності використання методів менеджменту у діяльності ФГ «ВІОЛА»	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВІОЛА»	45
3.1. Шляхи удосконалення методів менеджменту у діяльності ФГ «ВІОЛА»	45
3.2. Формування стратегії залучених коштів у діяльності ФГ «ВІОЛА»	50
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Рівень результативності та ефективності діяльності підприємства значною мірою визначається якістю реалізованої політики управління ресурсами. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та динамічного ринкового середовища ключовою стає саме ефективність управлінських процесів, що зумовлює зміщення акценту управлінських рішень у напрямі впровадження раціонального, зваженого підходу до менеджменту, що базується на глибокому аналізі ресурсного потенціалу підприємства.

Раціональна управлінська політика дозволяє виявити та активізувати внутрішні резерви організації, підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. У результаті – зростає загальна ефективність функціонування підприємства, досягаються стратегічні цілі, покращується конкурентоспроможність і забезпечується сталий розвиток.

Система методів управління спрямована на досягнення високої результативності роботи трудових колективів підприємства, забезпечення їх узгодженої взаємодії та створення умов для максимальної реалізації професійного і творчого потенціалу кожного працівника. На відміну від технічних або технологічних підходів, які застосовуються для вирішення конкретних виробничо-господарських задач, управлінські методи мають безпосередній вплив на людський фактор – головний рушій будь-якої організації.

Методи менеджменту формують основу взаємодії між керівництвом і персоналом, визначають стиль управління, мотиваційні механізми та інструменти контролю. Їх головне призначення – активізувати людський ресурс, сприяти підвищенню відповідальності, ініціативності та ефективності праці, що в підсумку забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних складових методів менеджменту у діяльності аграрних підприємств, зокрема ФГ «ВІОЛА».

Для досягнення поставленої мети важливим є виконання наступних завдань:

- теоретико-методичні аспекти використання методів менеджменту у діяльності аграрного підприємства;
- провести аналіз використання методів менеджменту у діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність досліджуваного підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення використання методів менеджменту у діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження є система методів менеджменту у діяльності аграрного підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні складові використання методів менеджменту у діяльності Фермерського господарства «ВІОЛА».

У кваліфікаційній роботі було використано наступні методи дослідження: системний – при розгляді загальної характеристики методів менеджменту; аналізу і синтезу – при моніторингу фінансової звітності підприємства та оцінці фінансово-економічного стану аграрного підприємства; порівняльний – для співставлення показників та визначення характеру розвитку підприємства; графічний метод - для наочного відображення результатів дослідження.

Практичне значення роботи полягає у розробленні пропозицій щодо удосконалення системи методів менеджменту на досліджуваному підприємству.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність методів менеджменту у діяльності підприємства

Система методів управління відіграє ключову роль у створенні належних умов для організованого, послідовного та результативного управлінського процесу. Її основне завдання - забезпечити ефективне використання всіх наявних ресурсів і факторів виробництва для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Раціональне поєднання управлінських дій сприяє узгодженості функціонування всіх підрозділів і формує основу стабільного розвитку. Водночас повна орієнтація лише на одну групу управлінських методів є недоцільною, адже втрачається важливий синергетичний ефект, який виникає лише за умов комплексного підходу. Ефективне управління потребує гнучкості, а отже - поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інших методів. [1].

Методи менеджменту тісно взаємопов'язані між собою, тому їх класифікація за окремими групами має радше умовний характер. У реальній управлінській практиці застосування того чи іншого методу майже завжди супроводжується впливом інших управлінських інструментів. Наприклад, техніко-економічний план, що належить до економічних методів управління, починає діяти лише після його офіційного затвердження наказом керівника, що вже є проявом розпорядчих (адміністративних) методів. Крім того, внаслідок реалізації цього плану можуть відбутися зміни у структурі персоналу, його функціональних обов'язках або мотивації, що вимагає залучення соціально-психологічних методів. Таким чином, управлінський

вплив у межах підприємства має системний, комплексний характер і базується на поєднанні різних підходів. Тільки гармонійне використання всіх груп методів дозволяє досягти ефективного управління та сформувати цілісну систему управлінських рішень [2].

Загалом управління є багатогранним і динамічним процесом цілеспрямованого впливу на діяльність підприємства чи організації, який реалізується людьми для досягнення визначених завдань. Після формулювання цілей управління постає ключове завдання - обрати оптимальні шляхи їх реалізації. Саме на цьому етапі виникає необхідність застосування ефективного інструментарію, здатного забезпечити результативне досягнення цілей. Таким інструментарієм виступають методи управління - сукупність засобів, прийомів і підходів, які дозволяють перетворювати управлінські рішення у конкретні дії працівників та підрозділів підприємства. Раціональний вибір і правильне застосування цих методів є основою успішного функціонування управлінської системи [3].

Механізм управління підприємством включає в себе взаємопов'язані принципи, методи та важелі, які спрямовані на досягнення місії і цілей організації. Важливим елементом цього механізму є система управління аграрним підприємством, яка є більш детальним і конкретним відображенням загальної системи управління підприємством. Вона складається з низки компонентів, що функціонують разом для ефективного управління підприємством. Згідно з підходом групи авторів [2], [4], [5], систему управління можна розглядати як сукупність двох основних блоків (рис. 1.1), що забезпечують цілісність і ефективність процесу управління, адже кожен з них відповідає за певні аспекти діяльності підприємства, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей організації [4].



Рис. 1.1. Механізм управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств [4]

Система методів управління відіграє ключову роль у забезпеченні злагодженої та результативної діяльності трудових колективів. Її головна мета - створити умови для ефективної взаємодії всіх учасників виробничого процесу, активізувати професійний потенціал працівників та сприяти реалізації їх творчих здібностей. Методи управління є не лише інструментами досягнення поставлених цілей, але й основою для організації практичного управлінського впливу. Відповідно, наявність сучасних, гнучких і науково обґрунтованих методів, а також їх комплексне і системне впровадження в управлінську діяльність є важливою умовою підвищення загальної ефективності управління підприємством та досягнення позитивних результатів у господарській діяльності [5].

Методи управління - це сукупність прийомів, способів та інструментів впливу, за допомогою яких забезпечується організованість, результативність діяльності підприємства на досягнення визначених цілей. Вони виступають ключовим механізмом реалізації управлінських функцій, дозволяючи формувати ефективну взаємодію між керівництвом та персоналом, упорядковувати робочі процеси, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати продуктивність. Рациональне застосування методів управління створює основу для стабільного розвитку підприємства, гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища [7].

Існує й інше трактування поняття методів менеджменту, відповідно до якого вони розглядаються як сукупність прийомів і способів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління - трудовий колектив або окремих працівників - з метою реалізації стратегічних і тактичних цілей організації. Такі методи орієнтовані на забезпечення ефективної взаємодії між всіма рівнями управління, гармонізацію внутрішніх процесів, мобілізацію потенціалу персоналу та усунення можливих відхилень від запланованого курсу розвитку. Вони сприяють не лише досягненню високих результатів, але й створенню сприятливого клімату для професійного зростання і командної роботи. Саме цим методи менеджменту суттєво відрізняються від суто технічних чи технологічних підходів, адже їх головною метою є не стільки регламентація виробничого процесу, скільки управління людським капіталом задля досягнення спільного результату [9].

Однією з поширених точок зору є те, що систему методів управління доцільно застосовувати виключно в комплексі, адже між окремими її складовими існують тісні взаємозв'язки, які формуються в межах цілісних управлінських процесів. Органічна єдність цих методів зумовлена характером соціально-економічних відносин у трудовому колективі, де ефективність управлінського впливу прямо залежить від здатності поєднувати адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи. Формування мотиваційного клімату на підприємстві, орієнтація працівників

на досягнення цілей організації, а також активізація їх потенціалу нерозривно пов'язані з матеріальним стимулюванням, моральним заохоченням і створенням умов для професійного розвитку. Тому лише системне використання методів управління дає змогу забезпечити повноцінний вплив на поведінку людини в процесі праці, підвищуючи результативність управлінських рішень та сприяючи розвитку підприємства загалом [1].

З огляду на це, виникає ключова вимога до методів управління - наявність чітко вираженого мотиваційного потенціалу. Ефективні методи повинні не лише регламентувати поведінку працівників, а й виступати рушійною силою, яка спонукає персонал до активних дій, орієнтованих на досягнення як особистих, так і корпоративних цілей. Такі методи мають ґрунтуватися на розумінні потреб і прагнень співробітників, створюючи умови, за яких задоволення інтересів працівників відбувається одночасно з підвищенням результативності діяльності підприємства. У цьому контексті мотиваційна складова управлінських методів стає ключем до формування цілеспрямованої поведінки колективу, що веде до злагодженої та ефективної роботи організації [6].

Методи управління ґрунтуються на об'єктивних економічних законах, закономірностях розвитку суспільного виробництва, а також принципах, що відображають логіку ефективної організації праці. Їх застосування тісно пов'язане з рівнем науково-технічного прогресу підприємства, оскільки сучасні управлінські практики передбачають використання новітніх технологій, цифрових інструментів і аналітичних підходів. Водночас важливе значення мають соціальні, правові та психологічні аспекти взаємодії між людьми в трудовому колективі [9].

Також, основною метою методів менеджменту є розробка ефективних способів впливу на поведінку працівників, як індивідуально, так і в групах, з метою досягнення найкращих результатів у діяльності підприємства. Методи менеджменту орієнтовані на оптимізацію робочих процесів, покращення взаємодії між працівниками, підвищення їх мотивації та залученості до

загальних цілей компанії. Завдяки правильному застосуванню методів менеджменту можна значно підвищити ефективність колективної роботи, досягти високих показників продуктивності та забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах мінливого ринку [10], [11].

1.2. Характеристика методів менеджменту у системі управління підприємством

Сучасна управлінська практика характеризується широким спектром методів менеджменту, що застосовуються залежно від цілей, масштабів та умов функціонування підприємства. Така різноманітність потребує систематизації та впорядкування, що досягається шляхом класифікації методів за визначеними ознаками (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація методів менеджменту [10], [11], [14]

У найзагальнішому вигляді класифікація методів менеджменту передбачає їх поділ на дві великі групи: загальнонаукові методи, які є універсальними і застосовуються в багатьох сферах наукової діяльності, та специфічні методи, розроблені спеціально для управлінської практики, що дозволяє не лише структурувати управлінські інструменти, а й забезпечити їх більш ефективне використання в конкретних управлінських ситуаціях [12].

Загальна характеристика методів управління та їхній взаємозв'язок із потребами й інтересами персоналу організації, а також із забезпеченням результативної діяльності підприємства загалом відображена на рисунку 1.3.

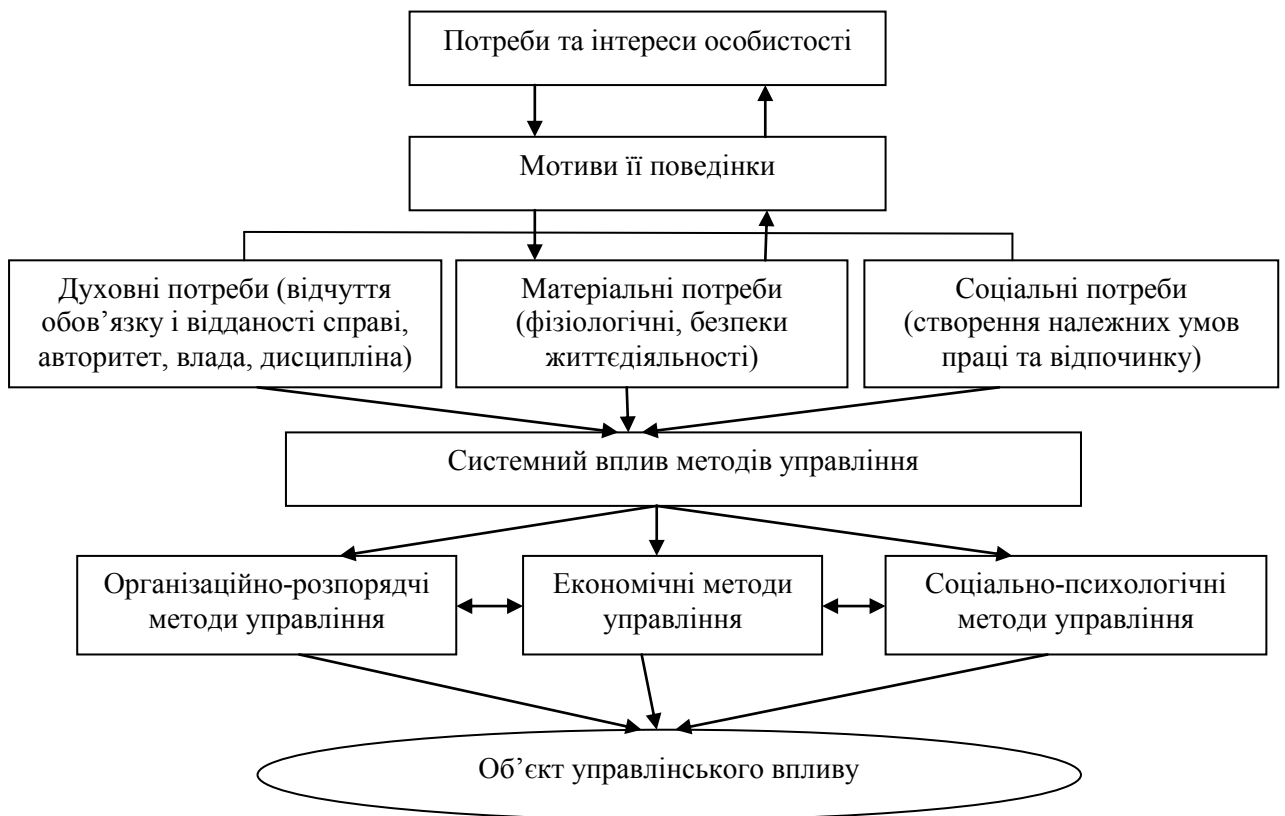


Рис. 1.3. Взаємозв'язок системи методів управління з потребами та інтересами персоналу підприємства [1], [4]

Рис. 1.3 ілюструє, що для досягнення високої ефективності управлінського впливу необхідно застосовувати методи не ізольовано, а як єдину узгоджену систему. Комплексне використання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів дозволяє не лише досягти

стратегічних цілей підприємства, а й забезпечити мотивацію персоналу, сприяти зростанню його залученості та ініціативності [2].

Організаційно-розпорядчі методи управління являють собою комплекс адміністративних способів впливу на поведінку працівників з метою забезпечення чіткого виконання управлінських рішень. Методи менеджменту ґрунтуються на силі влади керівника, регламентації діяльності та обов'язковості дотримання визначених правил, інструкцій і розпоряджень. До них належать накази, розпорядження, інструкції, нормативи, регламенти. Основна мета організаційно-розпорядчих методів - забезпечення дисципліни, порядку та організованості в роботі колективу. Їх застосування дозволяє швидко реагувати на зміну ситуації, забезпечити узгодженість дій працівників та дотримання єдиних стандартів у межах організації. Водночас ефективність цих методів значною мірою залежить від авторитету керівника, рівня організаційної культури та наявності зворотного зв'язку між управлінцем і персоналом [15], [16].

Графічно класифікація організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів менеджменту представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Класифікація адміністративних методів менеджменту [17]

Економічні методи управління - це сукупність інструментів впливу, які базуються на використанні економічних стимулів, показників і закономірностей для досягнення цілей підприємства. Вони спрямовані на формування умов, у яких персонал самостійно зацікавлений у досягненні високих результатів, оскільки це прямо впливає на його матеріальне становище. Економічні методи передбачають використання таких важелів, як оплата праці, преміювання, участь у прибутках, планування витрат, нормування, ціноутворення, бюджетування тощо. Їх суть полягає в тому, щоб через економічні інтереси мотивувати працівників до раціональної, продуктивної та ініціативної праці, забезпечуючи при цьому узгодження особистих і колективних цілей з загальними завданнями підприємства [18].

Автори Крупа Н.П. і Миронов Ю.Б. [19] вважають, що основними методами, які застосовуються в умовах ринкової економіки, є економічні засоби впливу на людей. Відповідно до групи економічних методів автори відносять: господарський (комерційний) розрахунок; фінансування; кредитування та субсидування; оподаткування; регулювання цін і тарифів; економічні пільги та санкції; матеріальне стимулювання персоналу.

Соціально-психологічні методи менеджменту - це сукупність засобів впливу на колектив та окремих працівників, які ґрунтуються на використанні соціальних механізмів та психологічних особливостей людської поведінки. Основна мета цих методів - створити сприятливий мікроклімат у колективі, сформувати відчуття причетності до спільної справи, посилити мотивацію до праці через моральне заохочення, взаємоповагу, згуртованість і довіру. Соціально-психологічні методи менеджменту включають індивідуальні та колективні бесіди, неформальні комунікації, моральне стимулювання, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури, управління конфліктами, а також забезпечення соціальної підтримки працівників. Вони дозволяють не лише підвищити задоволеність працею, а й зменшити плинність кадрів, посилити лояльність до підприємства та покращити командну взаємодію [20], [21].

До соціальних методів управління відносяться: методи управління соціально-масовими процесами; групами; груповими явищами; соціального регулювання; рольових змін; соціальної профілактики [22]. На базі вищезазначеного розподілу сформуємо класифікаційну модель соціально-психологічних методів, розширивши його (рис. 1.5) [14].



Рис. 1.5. Класифікація соціально-психологічних методів менеджменту [14], [23]

Соціальні методи менеджменту базуються на розумінні особливостей взаємодії між людьми в межах трудового колективу. Вони враховують не лише офіційні відносини, а й неформальні зв'язки, соціальні ролі, цінності, культурні особливості, моральні норми, традиції та очікування працівників. Ці методи спрямовані на формування сприятливого соціального клімату, посилення внутрішньої згуртованості колективу та розвиток корпоративної

культури. Застосування соціальних методів передбачає вплив на поведінку співробітників через врахування їхніх потреб, інтересів, цілей та індивідуальних характеристик. Вони сприяють розкриттю людського потенціалу, підвищують ступінь задоволеності працею, знижують конфліктність, покращують комунікацію в колективі та формують довіру між працівниками і керівництвом [23].

Класифікація методів менеджменту за мотиваційним критерієм акцентує увагу на їх здатності впливати на внутрішню зацікавленість працівників у досягненні цілей організації та реалізації управлінських рішень. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти, які інструменти сприяють активному залученню персоналу до управлінських процесів через задоволення їхніх потреб, стимулювання ініціативності та відповідальності. Окрім цього, методи управління можуть розподілятися і за сферою застосування. У цьому контексті виділяють загальні методи, які охоплюють усю систему управління підприємством, формуючи її єдину організаційно-економічну основу, та локальні методи, що орієнтовані на окремі структурні підрозділи або специфічні функціональні напрямки [24].

Методи менеджменту займають досить вагоме місце у системі управління, бо на їх основі відбувається взаємозв'язок керуючої і керованої системи. За їх підтримки керуюча система встановлює правила поведінки, що є незмінними для керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, погоджує, об'єднує, координує й регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує постійний та рівномірний розвиток у певному спрямуванні, виходячи з поставлених завдань і цілей [12], [13].

Також, у процесі практичного управління підприємством зазвичай використовують три ключові групи методів, кожна з яких відіграє важливу роль у досягненні поставлених цілей. До таких належать адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. Комплексне застосування методів менеджменту дозволяє досягти злагодженої роботи

колективу, підвищити продуктивність праці та забезпечити сталий розвиток підприємства.

1.3. Особливості застосування методів менеджменту у діяльності аграрних підприємств

У практичній площині методи менеджменту являють собою систему інструментів впливу - способів і прийомів, що застосовуються до трудового колективу та окремих співробітників з метою реалізації стратегічної місії підприємства і досягнення поставлених цілей. Методи управління орієнтовані безпосередньо на об'єкт управління, яким можуть виступати підприємство в цілому, його окремі структурні підрозділи або конкретні працівники. Сутність методів управління розкривається через характер впливу: від нормативно-розпорядчих механізмів до стимулювання економічного або соціального характеру. Їх головне завдання полягає в тому, щоб забезпечити узгоджене функціонування організації, гармонізуючи особисті інтереси працівників із цілями колективу та вимогами суспільства. Саме завдяки такому комплексному підходу до управління створюються умови для стабільної, ефективної та мотивованої діяльності підприємства [9].

На ефективність та продуктивність функціонування аграрних підприємств значний вплив має неузгоджене або нераціональне управління. Однією з ключових проблем у цьому контексті виступає відсутність системного підходу до реалізації організаційних, економічних, соціальних і технологічних рішень. Без належної інтеграції цих складових управлінський процес втрачає цілісність, що призводить до зниження результативності. Управління аграрним підприємством повинно здійснюватися як елемент єдиної, взаємопов'язаної системи, де кожна управлінська дія враховує вплив на інші підсистеми. Такий підхід дозволяє не лише досягати поточних виробничих цілей, а й забезпечувати стратегічну стійкість господарювання в умовах змінного зовнішнього середовища [24].

Методи управління у діяльності аграрних підприємств формуються навколо системного підходу. Особливості управління аграрними підприємствами формуються під впливом факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Чим нижчим є рівень інституційної зрілості інституції, тим більшим є вплив зовнішнього середовища на неї [1].

Результативність застосування економічних методів управління визначається не лише логікою побудови та обґрунтованістю економічних важелів, але й рівнем контролю та аналітичної підтримки з боку управлінського персоналу. Вплив економічних методів буде ефективним лише за умови активної участі суб'єкта управління у моніторингу динаміки змін та оперативному коригуванні обраної стратегії. Ключову роль відіграє послідовність впровадження економічних рішень згідно з певною логічною схемою, яка демонструє взаємозв'язок між стимулюючими факторами, ресурсною базою та кінцевими результатами управління (рис. 1.6) [25].

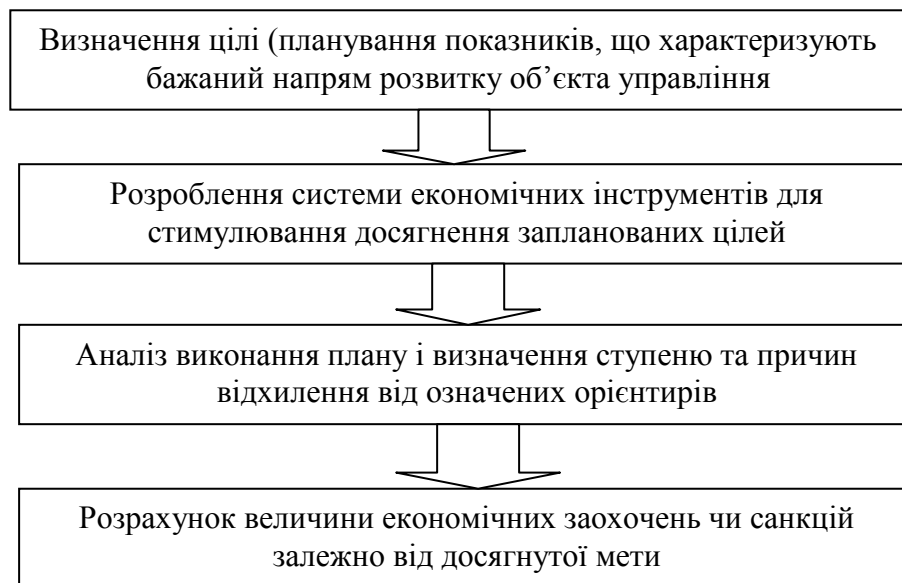


Рис. 1.6. Порядок застосування економічних методів управління [27], [28]

Отже, економічні методи управління базуються на раціональному застосуванні економічних законів і механізмів, що регулюють діяльність підприємства. Кожен з таких методів включає не лише окремі прийоми

впливу, а й цілісні комплекси інструментів, спрямованих на досягнення запланованих результатів шляхом матеріального стимулювання. За своєю природою ці методи орієнтовані на мотивацію через вигоди, що забезпечує добровільну і зацікавлену участь працівників у досягненні цілей організації. Саме тому в практиці управління їх часто описують як «методи пряника» — на відміну від адміністративних заходів примусу. Вони передбачають створення таких економічних умов, за яких прагнення до особистого добробуту збігається з інтересами підприємства, формуючи потужну мотивацію до підвищення продуктивності праці, ініціативності та відповідальності [29].

Організаційно-розпорядчі методи управління мають наступні особливості у діяльності аграрних підприємства (рис. 1.7).

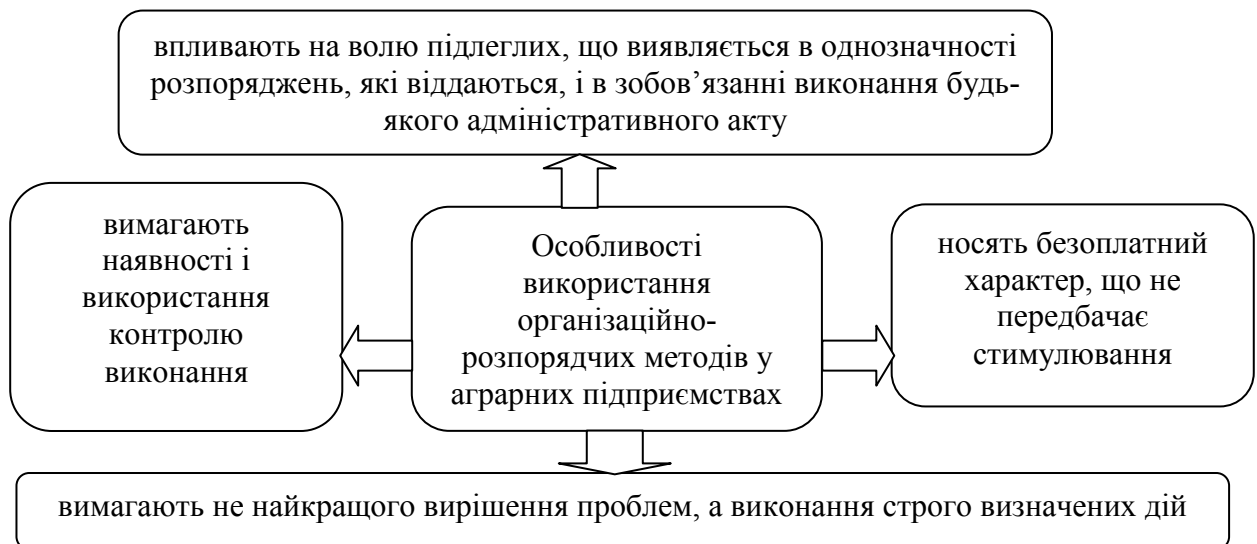


Рис. 1.7. Особливості застосування адміністративних методів на підприємстві [26]

Отже, для того щоб адміністративні методи підвищували рівень ефективності управління підприємством, необхідно, щоб вони спиралися на використання економічних законів та закономірностей, а не на авторитет влади та носити однаковий характер, це знижує ефективність господарювання. Практика використання соціально-психологічних методів

засвідчує, що в керівництві різними структурами не можна покладатися тільки на силу наказів та розпоряджень (рис. 1.8) [34].



Рис. 1.8. Соціально-психологічні аспекти управління сільськогосподарським підприємствами [10]

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним з основних завдань менеджерів, оскільки його вирішення створює важливі передумови для ефективної праці.

Відкритість аграрних підприємств як систем проявляється у їхній постійній взаємодії з зовнішнім середовищем, яке має специфічні особливості, зумовлені переважно природно-кліматичними умовами. Серед основних факторів, що впливають на функціонування таких підприємств, варто виокремити температурний режим, рівень зволоження ґрунтів, тривалість вегетаційного періоду, можливість виникнення стихійних лих, а також біологічні особливості культур і сільськогосподарських тварин. Чинники, які складно прогнозованими та не підлягають повному контролю з боку менеджменту, що суттєво ускладнює процес управління в агросекторі [31].

Окрім природних аспектів, значний вплив мають соціально-демографічні умови, зокрема забезпеченість робочою силою, рівень міграції сільського населення, вікова структура працівників, а також доступ до соціальної інфраструктури. Всі ці елементи формують багатовимірне

середовище, в якому функціонують аграрні підприємства, та вимагають адаптивної системи управління, здатної швидко реагувати на зміни та мінімізувати ризики.

Також, цього у сучасних умовах функціонування аграрного сектору управління підприємствами значною мірою стає складнішим через постійний і всеохоплюючий тиск з боку зовнішнього середовища. На всіх етапах діяльності - від забезпечення ресурсами та проведення технологічних операцій до збуту готової продукції - аграрні підприємства змушені стикатися з численними викликами, зумовленими нестабільністю ринків, коливаннями цін, кліматичними ризиками, а також регуляторними обмеженнями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВІОЛА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФГ «ВІОЛА»

Як суб'єкт господарювання Фермерське господарство «ВІОЛА» зареєстровано 2002 році. Адреса розташування господарства Дніпропетровська область, Дніпровський (колишній Петриківський) район, село Іванівка. У своєму розпорядженні ФГ «ВІОЛА» має близько 560 га сільськогосподарських угідь. Загалом, і місце розташування ФГ «ВІОЛА» є досить зручним – близьке до основних транспортних магістральних сполучень, окрім того має і непогані природно-кліматичні умови, які є сприятливими для вирощування продукції рослинництва [30].

Загалом, кліматичні умови села Іванівка є сприятливими для сільськогосподарської діяльності, зокрема для вирощування зернових, овочевих культур та садівництва. Помірна кількість опадів та тривалий вегетаційний період створюють оптимальні умови для розвитку аграрного сектору в регіоні. Середня температура січня становить близько -8°C , що свідчить про помірно холодну зиму. У липні середня температура досягає приблизно $+22^{\circ}\text{C}$, що характерно для теплого літа. Річна кількість опадів становить близько 500–600 мм. Найбільше опадів припадає на весняно-літній період, з піком у червні. Тривалість вегетаційного періоду становить приблизно 207 днів, починаючись у квітні та закінчуючись у жовтні, що є сприятливим для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур.

Основним видом діяльності ФГ «ВІОЛА» за КВЕД є:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.46 розведення свиней;
- 01.61 допоміжна діяльність у рослинництві;
- 10.41 виробництво олії та тваринних жирів;
- 46.11 діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною; живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- 46.21 оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами тварин;
- 46.32 оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- 49.41 вантажний автомобільний транспорт [30].

Аналіз земельного потенціалу ФГ «ВІОЛА» у 2022-2024 роках наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз ресурсного потенціалу ФГ «ВІОЛА» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			2024/2022 рр.	2023/2022 рр.
	2022	2023	2024		
Загальна земельна площа, га у т.ч.	492,00	503,00	562,00	114,23	111,73
Рілля, га	490,20	501,10	559,90	114,22	111,73
Посівна площа, га	490,20	501,10	559,90	114,22	111,73
Коефіцієнт розораності, %	95,90	99,50	99,40	103,65	99,90
Кількість працівників, зайнятих, чол.	8,00	6,00	7,00	87,50	116,67
Припадає на одного працівника, га					
угідь всього	61,50	83,83	80,29	130,55	95,77
ріллі	61,28	83,52	79,99	130,54	95,77

Протягом 2022-2024 років загальна земельна площа ФГ «ВІОЛА» збільшилася з 492 га у 2022 році до 562 га у 2024 році, що свідчить про приріст на 14,23% за два роки. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо ріллі та посівної площі: за 2024 рік у порівнянні з 2022 роком їх обсяги

зросли на 14,22%, а порівняно з 2023 роком - на 11,73% та є результатом активного розширення посівних площ, що є наслідком оптимізації структури землекористування. Коефіцієнт розораності впродовж аналізованих років коливався, досягнувши максимуму у 2023 році (99,5%), після чого у 2024 році незначно знизився до 99,4%.

У кадровому аспекті видно певну нестабільність, тому що кількість працівників у 2023 році скоротилася до 6 осіб, однак у 2024 році зросла до 7, що вказує на часткову стабілізацію ситуації після спаду. Водночас, спостерігається значне зростання навантаження на одного працівника: площа угідь, яка припадає на одного працівника, збільшилася з 61,5 га у 2022 році до 80,29 га у 2024 році, що є зростанням на 30,55%. Аналогічні зміни фіксуються і по ріллі - 61,28 га у 2022 році проти 79,99 га у 2024 році.

Основними зерновими культурами, що вирощуються в регіоні, є озима пшениця, ячмінь, овес, соняшник і кукурудза. Зважаючи на те, що об’єктом дослідження в даній роботі є саме виробництво зернових, виникає потреба у детальному аналізі цього напрямку за ключовими показниками - валовий збір, площа посівів та урожайність. Валовий збір визначається як загальний обсяг продукції, отриманої з усієї посівної площі, або розраховується як добуток площі посіву на урожайність певної культури. Проведення такого аналізу дозволяє виявити динаміку змін у виробництві, оцінити ефективність господарювання та виявити резерви для подальшого зростання продуктивності.

У табл. 2.2 представлено аналітичні дані щодо змін урожайності та валового збору зернових культур у ФГ «ВІОЛА» за відповідний період, що дає змогу оцінити реальні результати діяльності підприємства у сфері зернового виробництва.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки урожайності і валових зборів зернових культур
ФГ «ВІОЛА» у 2022-2024 роках**

Показники	Роки	2024/2022,	2024/2023,
-----------	------	------------	------------

	2022	2023	2024	%	%
<i>Валовий збір (ц)</i>					
Пшениця	3325,0	3578,0	3801,00	114,32	106,23
Кукурудза на зерно	2,1	2,6	2,80	133,33	107,69
Соняшник	5980,0	6134,0	6478,00	108,33	105,61
Горох	1679,0	0,0	0,00	0,00	0,00
Ріпак озимий	3489,0	3690,0	3876,00	111,09	105,04
Ячмінь	1189,0	0,0	1320,00	111,02	0,00
Кормові культури	570,0	621,0	609,00	106,84	98,07
<i>Вартість товарної продукції, тис. грн.</i>					
Пшениця	1980	1179	1328	67,07	112,64
Кукурудза на зерно	213,2	132	98,7	46,29	74,77
Соняшник	2189	1329	1779	81,27	133,86
Горох	135,1	67,3	45,9	33,97	68,20
Ріпак озимий	2098	1369,4	2397,4	114,27	175,07
Ячмінь	1551,4	968	1198	77,22	123,76
Кормові культури	98,7	55,7	49,8	50,46	89,41

Протягом 2022-2024 років ФГ «ВІОЛА» демонструє загальну тенденцію до зростання валового збору основних культур. Так, урожайність пшениці зросла на 14,32% у 2024 році порівняно з 2022 роком та на 6,23% порівняно з 2023 роком. Подібна динаміка характерна також для соняшника, кукурудзи та ріпаку. У діяльності ФГ «ВІОЛА» у 2023-2024 роках не здійснювалося виробництво гороху, що може бути пов'язано з низькою рентабельністю цієї культури або змінами в структурі посівів. Аналогічна ситуація з ячменем у 2023 році, однак у 2024 році його вирощування було відновлено з позитивним результатом.

Також незважаючи на зростання валового збору по більшості культур, вартість товарної продукції має неоднозначну динаміку. Так, у 2024 році порівняно з 2022 роком спостерігається зниження доходів від реалізації пшениці (на 32,93%) і кукурудзи (на 53,71%). Звертає на себе увагу значне зростання вартості товарної продукції з ріпаку озимого у 2024 році - на 75,07% до 2023 року та на 14,27% до 2022 року, що свідчить про вигідність цієї культури для господарства. Зниження вартості реалізованої продукції за наявності зростання фізичних обсягів збору (наприклад, по кукурудзі)

свідчить про можливі проблеми з ринковим збутом або не вигідні цінові умови.

Узагальнюючи, можна відзначити, що ФГ «ВІОЛА» у 2024 році досягло покращення виробничих показників, однак економічні результати за окремими культурами виявилися нестабільними, що потребує детальнішого аналізу ринкових факторів, зокрема цінової політики, каналів збуту та структури посівів.

З метою надання економічної оцінки діяльності фермерського господарства «ВІОЛА» у табл. 2.3 представлено динаміку ключових показників фінансово-господарської діяльності за період 2022–2024 років. Наведені дані дають можливість простежити зміни в обсягах виробництва, рентабельності, використанні ресурсів та загальному фінансовому стані підприємства в динаміці, що дозволяє зробити висновки щодо ефективності управлінських рішень та тенденцій розвитку господарства.

Таблиця 2.3

**Аналіз економічних показників фінансово-господарської діяльності
ФГ «ВІОЛА» за 2022-2024 роки**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2023 р., %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	11807,7	7286,3	9852,6	83,4	135,2
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	9575,6	6391,5	8548,3	89,3	133,7
Чистий прибуток, тис. грн.	1856,3	502,7	719,2	38,7	143,1
Вартість основних фондів, тис. грн.	8814,9	8850,2	9525,4	108,1	107,6
Вартість оборотних засобів (запасів), тис. грн.	2887,3	2389,6	2753,4	95,4	115,2
Рентабельність продукції	0,16	0,07	0,07	43,8	100,0
Рентабельність діяльності	0,19	0,08	0,08	42,1	100,0
Власний капітал підприємства	11229,4	11732,10	10951,30	97,5	93,3
Короткострокові кредити банку	561,5	197,0	296,3	52,8	150,4
Поточні зобов'язання за товари, роботи послуги	205,9	168,2	254,1	123,4	151,1
Дебіторська заборгованість за товари, тис. грн.	279,7	838,4	685,5	245,1	81,8
Наявна готова продукція на підприємстві	374,80	862,2	968,3	258,4	112,3

У 2024 році у діяльності ФГ «ВІОЛА» чистий дохід від реалізації продукції зріс на 35,2% у порівнянні з 2023 роком, хоча все ще не досяг рівня 2022 року (83,4%), що свідчить про поступове відновлення збуту та продажів після можливого спаду у 2023 році. Також у своїй діяльності ФГ «ВІОЛА» зросли витрати на виробництво – на 33,7% до 2023 року, що може бути пов'язано зі зростанням цін на ресурси, енергоносії або оплати праці.

Чистий прибуток хоч і збільшився на 43,1% порівняно з 2023 роком, проте все ще значно нижчий за рівень 2022 року (тільки 38,7%), що свідчить про зниження прибутковості діяльності підприємства у довгостроковому періоді. Стабільне нарощування вартості основних фондів (+7,6% до 2023 року) свідчить про інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази. Разом з тим, оборотні активи зросли на 15,2%, що говорить про покращення забезпечення підприємства необхідними запасами для операційної діяльності.

Рівень рентабельності продукції та діяльності знижується: у 2024 році ці показники залишились на рівні 2023 року (7% та 8% відповідно), проте це менше ніж удвічі від рівня 2022 року, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів. Зростання залишків готової продукції на складах (+112,3% до 2023 року) може свідчити про проблеми зі збутом або накопичення продукції в очікуванні кращих ринкових умов.

Власний капітал у 2024 році дещо зменшився (на 6,7% до 2023 року), що може бути наслідком недостатньої прибутковості або зростання зобов'язань. Збільшення короткострокових кредитів (на 50,4% до 2023 року) та зростання поточних зобов'язань (на 51,1%) свідчать про зростання залежності від позикових коштів для фінансування діяльності. Зменшення дебіторської заборгованості на 18,2% у 2024 році вказує на часткове покращення розрахунків з покупцями, однак її рівень залишається високим порівняно з 2022 роком (+145,1%).

В межах організаційної структури управління підприємством відбувається постійний обмін інформаційними потоками, що забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів та сприяє ефективному ухваленню управлінських рішень. У цьому процесі беруть участь керівники всіх рівнів управління, кожен з яких виконує свою специфічну роль відповідно до посадових обов'язків і професійної спеціалізації. Схематично структура управління ФГ «ВІОЛА» представлена на рисунку 2.1.

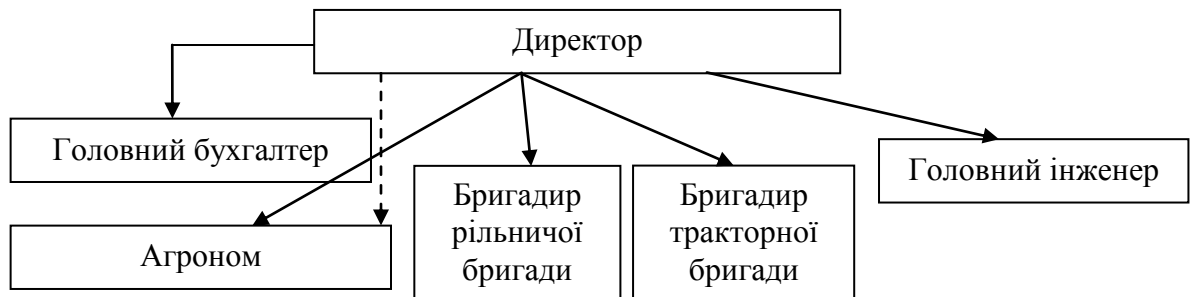


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ФГ «ВІОЛА»

Загалом, лінійно-функціональні організаційні структури управління є ефективним варіантом для підприємств, що діють у відносно стабільних умовах зовнішнього середовища, мають масовий або серійний тип виробництва, сталий асортимент продукції та орієнтовані на поступовий розвиток без активного впровадження інновацій. Така структура сприяє чіткому розподілу повноважень і обов'язків між лінійними керівниками та функціональними підрозділами, забезпечуючи збалансованість управлінських процесів.

Для ФГ «ВІОЛА» застосування лінійно-функціональної структури управління є виправданим з низки причин. Основні переваги лінійно-функціональної структури у діяльності ФГ «ВІОЛА» включають: швидке та ефективне прийняття управлінських рішень завдяки чіткій вертикалі влади; персональна відповідальність кожного керівника за результати роботи підпорядкованих йому структур; оперативність у виконанні рішень, що

досягається завдяки ієрархічній побудові організаційної системи; фахове вирішення завдань за рахунок залучення кваліфікованих спеціалістів функціональних підрозділів, що дозволяє підвищити якість управління.

Окрім цього, типовою є лінійно-функціональна організаційна структура, яка поєднує риси як лінійної, так і функціональної систем управління. У такій моделі лінійні керівники мають право приймати основні управлінські рішення, координувати та контролювати виконання завдань, а функціональні служби здійснюють аналітичну, методичну й консультативну підтримку, готуючи необхідні матеріали, пропозиції та обґрунтування для прийняття рішень.

Отже, у 2024 році ФГ «ВІОЛА» продемонструвало тенденцію до часткової стабілізації фінансово-господарської діяльності після спаду у 2023 році. Основні виклики для ФГ «ВІОЛА» залишаються пов'язаними із зростанням витрат, накопиченням готової продукції та залежністю від зовнішніх фінансових ресурсів, що потребує посиленої уваги до управління витратами та покращення рентабельності.

2.2. Моніторинг ефективності використання методів менеджменту у діяльності ФГ «ВІОЛА»

У процесі своєї господарської діяльності фермерське господарство активно застосовує різноманітні методи менеджменту, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення стратегічних цілей та раціональне використання наявних ресурсів, що охоплюють як загально-управлінські, так і спеціалізовані інструменти впливу на персонал, виробничі процеси та фінансово-економічні показники.

Зокрема, ФГ «ВІОЛА» використовує організаційно-розпорядчі методи, що базуються на нормативно-правовому регулюванні, регламентації праці та чіткому дотриманні організаційної дисципліни; економічні методи впроваджуються через систему матеріального стимулювання, планування

витрат і оптимізацію витратного механізму. Окреме місце займають соціально-психологічні методи, що орієнтовані на формування сприятливого мікроклімату в колективі, мотивацію працівників і підтримку корпоративної культури.

У ФГ «ВІОЛА» активно впроваджується система економічних методів управління, яка відіграє важливу роль у досягненні стабільного фінансового результату та раціональному використанні ресурсів. Основні інструменти економічних методів менеджменту є комплекс заходів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Зокрема, планування та обчислення собівартості виробництва зернових культур ФГ «ВІОЛА» дозволяє точно визначати витрати на виробництво та контролювати економічну доцільність кожного етапу агровиробництва. Аналіз і регулювання цін на зернову продукцію у діяльності ФГ «ВІОЛА» допомагає господарству впливати на зміни ринкової кон'юнктури та зберігати конкурентоспроможність (рис. 2.2.).

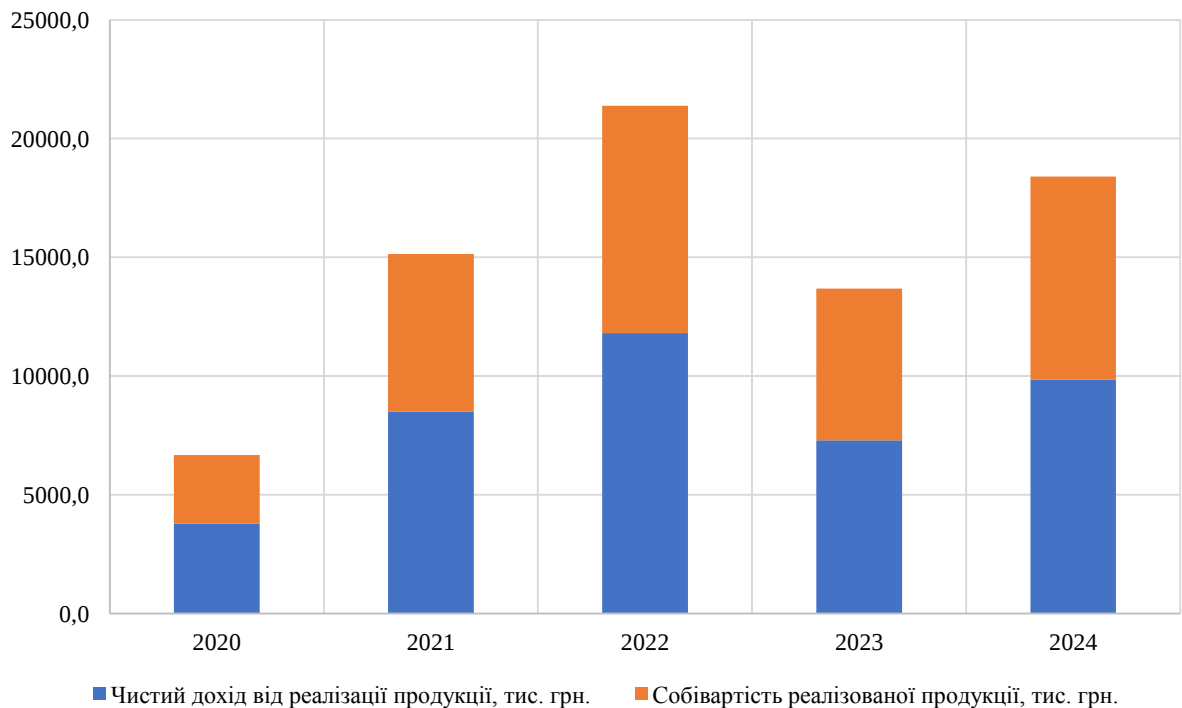


Рис. 2.2. Динаміка доходів і витрат ФГ «ВІОЛА» за 2020-2024 роки

Також вагоме значення має мотивація працівників і регулювання заробітної плати у діяльності ФГ «ВІОЛА», що сприяє підвищенню продуктивності праці та залученню кваліфікованих кадрів. Ефективне використання системи оподаткування дозволяє оптимізувати податкові платежі, не порушуючи законодавства, а застосування механізмів кредитування сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів для розвитку. Крім того, комерційні розрахунки прибутковості дають змогу обґрунтовано приймати управлінські рішення щодо майбутніх інвестицій і напрямків господарської діяльності.

Динаміка витрат на оплату праці ФГ «ВІОЛА» представлено на рис. 2.3.

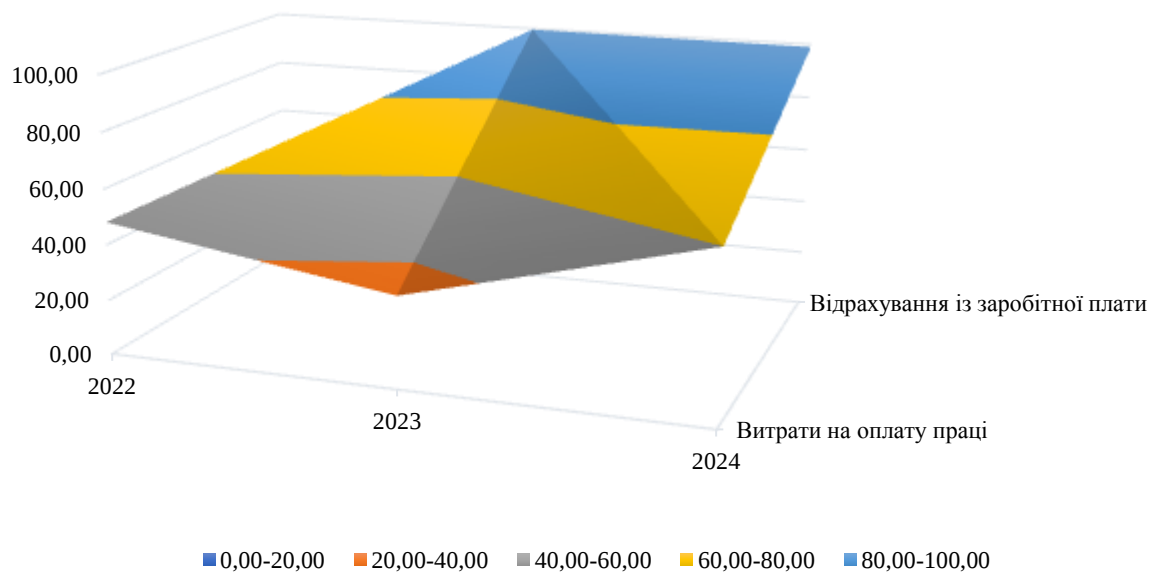


Рис. 2.3. Аналіз витрат на оплату праці ФГ «ВІОЛА» у 2022-2024 роках

Політика оплати праці виступає важливою складовою системи управління підприємством, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність та мотивацію працівників. Від правильного формування та впровадження принципів оплати праці значною мірою залежить ефективність

використання трудових ресурсів, адже заробітна плата є одним із ключових чинників стимулювання праці та залучення кваліфікованих кадрів. Раціональний підхід до оплати праці сприяє підвищенню трудової активності, зниженню плинності кадрів і створенню сприятливих умов для досягнення виробничих цілей підприємства.

У ФГ «ВІОЛА» премії застосовуються як важливий інструмент заохочення, спрямований на підвищення відповідальності працівників та покращення якості виконуваних завдань. Розмір преміальних виплат визначається залежно від досягнутих результатів за певний період, що стимулює працівників до більш ефективної та сумлінної роботи. Премії на підприємстві передбачені у двох основних формах: за своєчасне та якісне виконання обов'язків, а також за індивідуальний творчий внесок у розвиток діяльності ФГ «ВІОЛА».

У процесі здійснення господарської діяльності ФГ «ВІОЛА» виконує свої зобов'язання перед державним і місцевим бюджетами шляхом сплати ряду обов'язкових податків і зборів. Основними податковими платежами, які сплачуються підприємством, є податок на прибуток, що формується відповідно до фінансових результатів діяльності, та податок з доходів фізичних осіб, який утримується з заробітної плати працівників.

До бюджету також регулярно надходить земельний податок, що сплачується за використання земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Крім того, ФГ «ВІОЛА» здійснює платежі за податком на власників транспортних засобів, а також сплачує комунальний податок, який надходить до місцевого бюджету.

Окрему категорію становлять обов'язкові збори. Серед них – єдиний соціальний внесок (ЄСВ), що є джерелом формування фондів соціального страхування, а також військовий збір, який справляється з доходів громадян для забезпечення обороноздатності країни.

Динаміка основних податків і платежів, які сплачує ФГ «ВІОЛА» у своїй діяльності представлено на рис. 2.4.

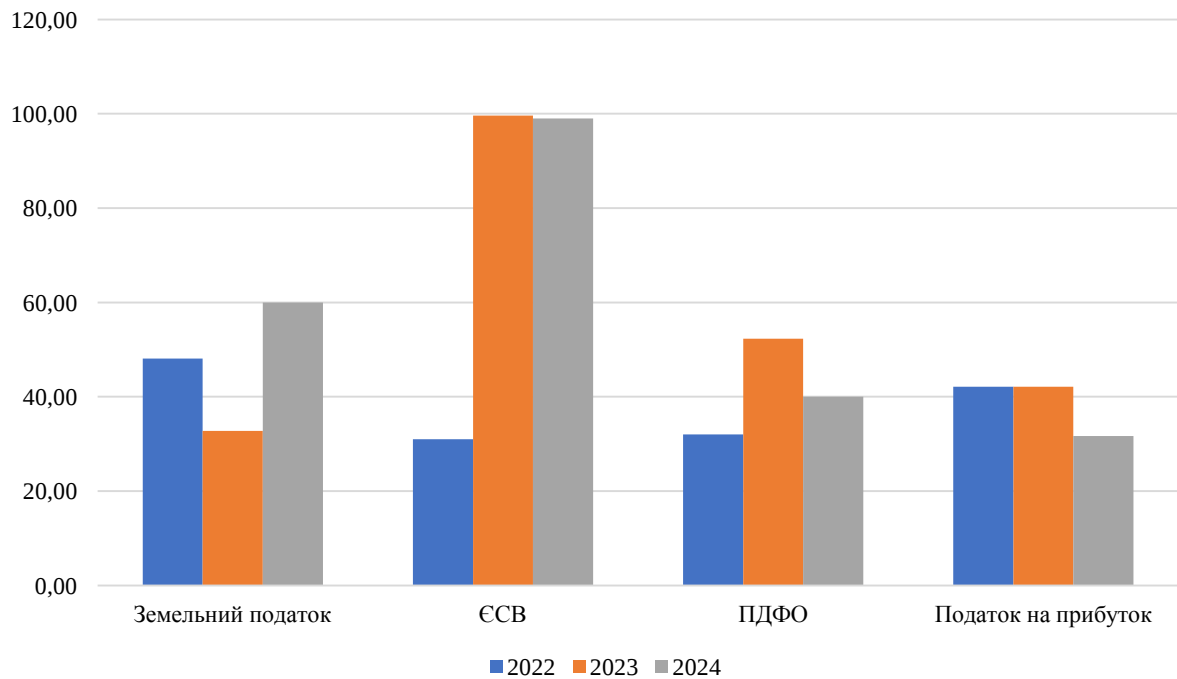


Рис. 2.4. Динаміка основних податків і платежів, які сплачувало ФГ «ВІОЛА» у 2022-2024 роках

ФГ «ВІОЛА» систематично здійснює планові розрахунки собівартості з метою ефективного управління витратами та забезпечення рентабельності виробництва. У структурі планування важливе місце займає детальне прогнозування та обґрунтування витрат на всіх етапах сільськогосподарського циклу. Зокрема, на ФГ «ВІОЛА» проводиться планування посівних площ із урахуванням агротехнічних вимог і можливостей сівозміни. Окремо складаються розрахунки щодо потреби у насінні, його якості та вартості. Також визначаються обсяги та вартість мінеральних добрив і засобів захисту рослин (пестицидів), необхідних для досягнення запланованої урожайності.

Особливу увагу ФГ «ВІОЛА» приділяє плануванню фонду оплати праці, що дозволяє оптимізувати витрати на персонал і забезпечити стабільний рівень заробітної плати. Крім того, важливими напрямками є розрахунок потреби у техніці, облік амортизаційних відрахувань, а також планування загальної собівартості продукції рослинництва.

ФГ «ВІОЛА» підходить до планування посівних площ з урахуванням комплексу важливих факторів, що забезпечують ефективність виробництва та стабільність господарської діяльності. Оптимальна структура посівних площ формується таким чином, щоб не лише виконати зобов'язання перед партнерами за укладеними договорами постачання, а й задовольнити внутрішньогосподарські потреби у кормах, насінні тощо.

Окрему увагу при цьому приділяють дотриманню науково обґрунтованих сівозмін, які дозволяють зберігати родючість ґрунтів, попереджати накопичення шкідників і хвороб, а також підтримувати стабільну врожайність, що сприяє підвищенню екологічної стійкості агровиробництва та зменшенню витрат на добрива й засоби захисту рослин. Правильно сформована структура посівів також є основою для планування потреб у трудових ресурсах і технічних засобах, що дозволяє більш точно розрахувати навантаження на персонал, графіки робіт і потребу в техніці протягом усього виробничого циклу.

У ФГ «ВІОЛА» планування потреби у насіннєвому матеріалі здійснюється з урахуванням особливостей кожної культури, норми висіву та якісних характеристик насіння. Основою для таких розрахунків виступає норми висіву, прийняті в господарстві, які адаптовано до природно-економічних умов регіону, що дозволяє забезпечити оптимальну густоту посівів та ефективне використання ресурсів.

Під час формування потреби для змішаних посівів, кожна культура враховується окремо, що забезпечує точність розрахунків і належну підготовку до посівної кампанії. Потреба у насінні під урожай наступного року визначається відповідно до виробничої програми рослинництва, яка формується з урахуванням обсягів вирощування, сівозміни та агротехнічних вимог. Особлива увага приділяється створенню страхового фонду насіння, що є резервом на випадок непередбачуваних ситуацій, таких як несприятливі погодні умови чи пересіви. Так, для ярих культур передбачається страховий

запас на рівні 18% від прямої потреби, а для ячменю - навіть вищий, враховуючи його роль як основної культури для можливого пересіву озимих.

У ФГ «ВІОЛА» формування насіннєвого фонду на плановий рік здійснюється з урахуванням потреб виробництва, особливостей культур та агротехнічних вимог. Основними джерелами забезпечення насінням виступають власне виробництво, що дає змогу самостійно формувати частину посівного матеріалу, зберігаючи контроль за якістю та походженням насіння.

Крім того, ФГ «ВІОЛА» активно застосовує обмін насінням - передаючи частину власного насіння для отримання нових сортів або гібридів, а також для оновлення репродукції з метою підвищення врожайності та стійкості культур. Взаємодія з іншими агровиробниками дозволяє ФГ «ВІОЛА» адаптувати сортовий склад до потреб ринку та змін кліматичних умов.

Окрему категорію становить купівля насіння високої якості, яке виробляється у спеціалізованих насінницьких господарствах, насамперед це стосується кукурудзи, соняшнику та інших культур, вирощування яких потребує суворого дотримання технологій.

У табл. 2.4 наведено план-графік поставки насіння ФГ «ВІОЛА» на поточний 2025 рік. Страховий фонд формують у розмірі не менше 18% від прямої потреби, особливо для ячменю через ризик пересіву озимих. Поставки повинні бути завершені не пізніше ніж за 10-15 днів до початку посіву. При надходженні насіння обов'язково здійснюється контроль якості, оформлення сертифікатів та лабораторний аналіз. Графік узгоджується із агротехнічними строками посіву та кліматичними умовами регіону.

Таблиця 2.4

План-графік поставки насіння для ФГ «ВІОЛА» у 2025 році

Назва культури	Джерело постачання	Обсяг (т)	Строк поставки
Озима пшениця	Власне виробництво / обмін	12,5	10-25 серпня
Озимий ріпак	Купівля у спеціалізованому	3,2	1-15 серпня

	господарстві		
Ярий ячмінь	Власне виробництво	8,0	1-10 березня
Горох	Обмін з партнерським господарством	2,5	15-25 лютого
Кукурудза на зерно	Купівля (насіння гібридів)	1,4	1-10 квітня
Соняшник	Купівля у ліцензованого виробника	1,8	5-15 квітня
Кормові культури	Власне виробництво / обмін	4,0	10-20 березня
Резервний страховий фонд (ячмінь, кукурудза)	Власне виробництво + купівля	2,0	До 1 квітня

План внесення мінеральних добрив на запланований урожай та майбутні періоди у ФГ «ВІОЛА» формується відповідно до внутрішньогосподарської системи удобрення, що застосовується окремо для кожної сівозміни. При його складанні враховується потреба рослин у поживних речовинах, структура посівних площ, а також наявність та обсяг річного фонду мінеральних добрив. Окрему увагу приділяють збалансованому внесенню добрив, що забезпечує збереження родючості ґрунтів і отримання стабільно високих врожаїв.

Вартість мінеральних добрив розраховується окремо, при цьому витрати, пов'язані з транспортуванням добрив від місця зберігання до поля, їх попередньою підготовкою (дозуванням, змішуванням тощо) та безпосереднім внесенням у ґрунт, не включаються до загальної вартості самих добрив, що дозволяє точніше оцінити реальні витрати на кожному етапі агротехнологічного процесу та забезпечити ефективне планування ресурсів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**План внесення добрив для основних культур, які вирощує ФГ
«ВІОЛА» у 2025 році**

Культура	Площа, га	Вид добрив	Норма внесення, кг/га	Загальна потреба, т
Пшениця озима	120	NPK (16:16:16)	250	30,0
Кукурудза на зерно	80	Аміачна селітра	180	14,4

Соняшник	90	Суперфосфат подвійний	150	13,5
Ріпак озимий	70	Калій хлористий	120	8,4
Ячмінь ярий	50	НРК (10:26:26)	200	10,0

Основними принципами планування внесення мінеральних добрив під урожай на ФГ «ВІОЛА» є планування згідно з агрохімічними обстеженнями ґрунтів та на основі затвердженої системи удобрення для кожної сільськогосподарської культури; дотримання правил як основного, так і допосівного та додаткового підживлення в період вегетації. Добрива вносяться з урахуванням культури-попередника, типу ґрунтів, погодних умов та прогнозованого рівня урожайності

ФГ «ВІОЛА» передбачає поступове підвищення рівня внесення добрив для стабілізації родючості ґрунтів: частина добрив заготовлюється завчасно у міжсезонний період, що дозволяє зменшити витрати в період підвищеного попиту; використовується принцип ротації поживних речовин – чергування типів добрив (азотні, фосфорні, калійні) залежно від культури та року; транспортування добрив до поля та їх розподіл виконуються згідно з технологічною картою без включення цих витрат до загальної вартості добрив; облік здійснюється окремо по кожній культурі та полю для точного контролю.

ФГ «ВІОЛА» формує резервний фонд добрив у розмірі 10-15% від загальної потреби на випадок несприятливих погодних умов або пересіву.

Також, у своїй діяльності ФГ «ВІОЛА» здійснює планування собівартості продукції, робіт і послуг займає ключове місце у формуванні економічно виважених бізнес-планів. Процес планування собівартості розпочинається з глибокого аналізу витрат за минулий період - як за елементами, так і за статтями витрат. Для цього використовуються бухгалтерські дані, фінансова звітність, діючі нормативно-правові документи, а також результати спостережень за господарською діяльністю й аналіз кращих практик галузі.

Проведений аналіз дозволяє виявити нераціональні витрати, приховані резерви та потенціал для оптимізації. Зібрані результати стають основою для формування дієвих заходів з удосконалення витратної частини, що сприяє зниженню собівартості та підвищенню ефективності виробництва у плановому періоді (рис. 2.5).

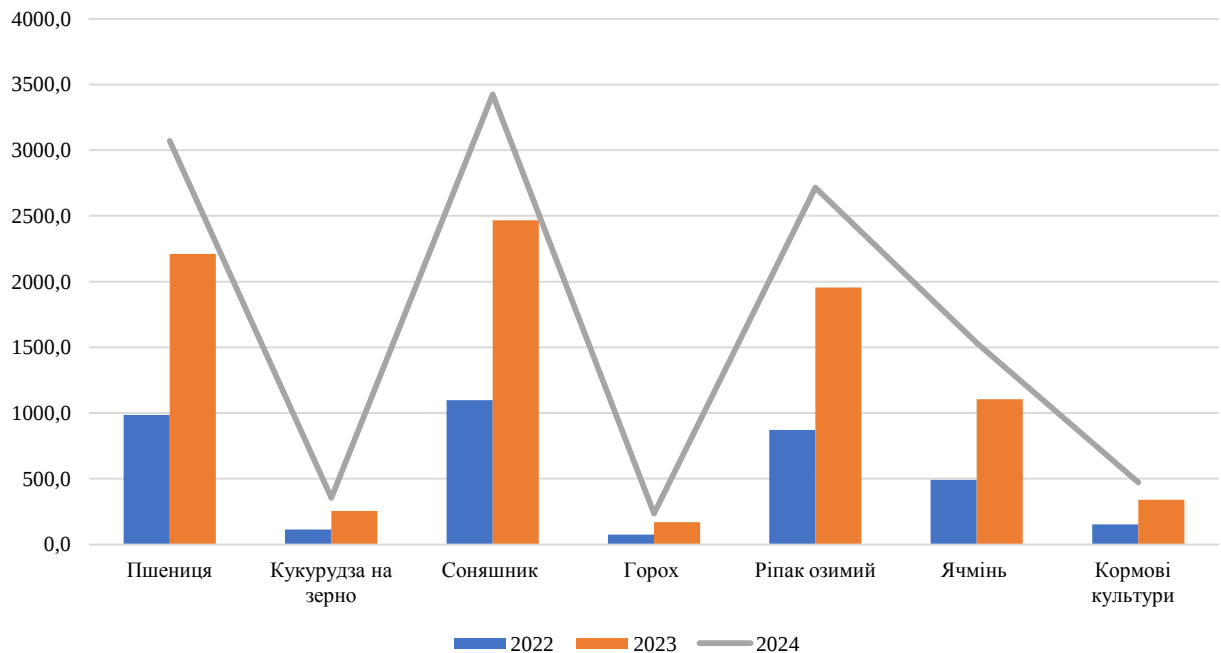


Рис. 2.5. Динаміка собівартості окремих видів продукції рослинництва ФГ «ВІОЛА» за 2022-2024 роки

У ФГ «ВІОЛА» функції з планування розподілені між агрономом та головним бухгалтером, що частково дозволяє вирішувати поточні завдання, проте на практиці він створює певні труднощі. Зокрема, у щоденній рутинній роботі та під час формування стратегічних документів - таких як річний план розвитку або бізнес-план - виникають труднощі в координації дій, узгодженні даних і дотриманні термінів.

Відсутність спеціально визначеної особи, відповідальної саме за організацію й контроль планової роботи, є однією з ключових проблем у системі управління господарством, що ускладнює процес централізованого підходу до планування, знижує ефективність розробки прогнозів і зменшує узгодженість між структурними підрозділами. Для підвищення

результативності управлінських процесів доцільно розглянути можливість запровадження окремої посади або делегування цієї функції конкретному спеціалісту з чітко визначеними обов'язками.

Аналіз прибутку у ФГ «ВІОЛА» здійснюється шляхом порівняння фактичних показників звітного періоду з даними попереднього періоду. Такий підхід дозволяє виявити динаміку змін, оцінити темпи зростання або зниження прибутку та сформулювати об'єктивне уявлення про фінансовий стан підприємства.

У процесі аналізу особлива увага приділяється визначенню ключових факторів, що вплинули на зміну прибутку, таких як обсяги виробництва, ціни реалізації, структура витрат, ефективність використання ресурсів тощо. Для кожного з факторів розраховується рівень впливу, що дозволяє встановити першочергові причини змін та окреслити шляхи покращення ситуації.

Крім того, виявляються внутрішні резерви збільшення прибутку, зокрема через підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат, удосконалення технологічних процесів та ефективніше управління реалізацією продукції. Завершальним етапом аналізу є оцінка рівня рентабельності господарства, яка демонструє ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів та дає змогу судити про загальну економічну доцільність господарської діяльності ФГ «ВІОЛА».

Динаміка рівня прибутку та рентабельності ФГ «ВІОЛА» представлено на рис. 2.6.

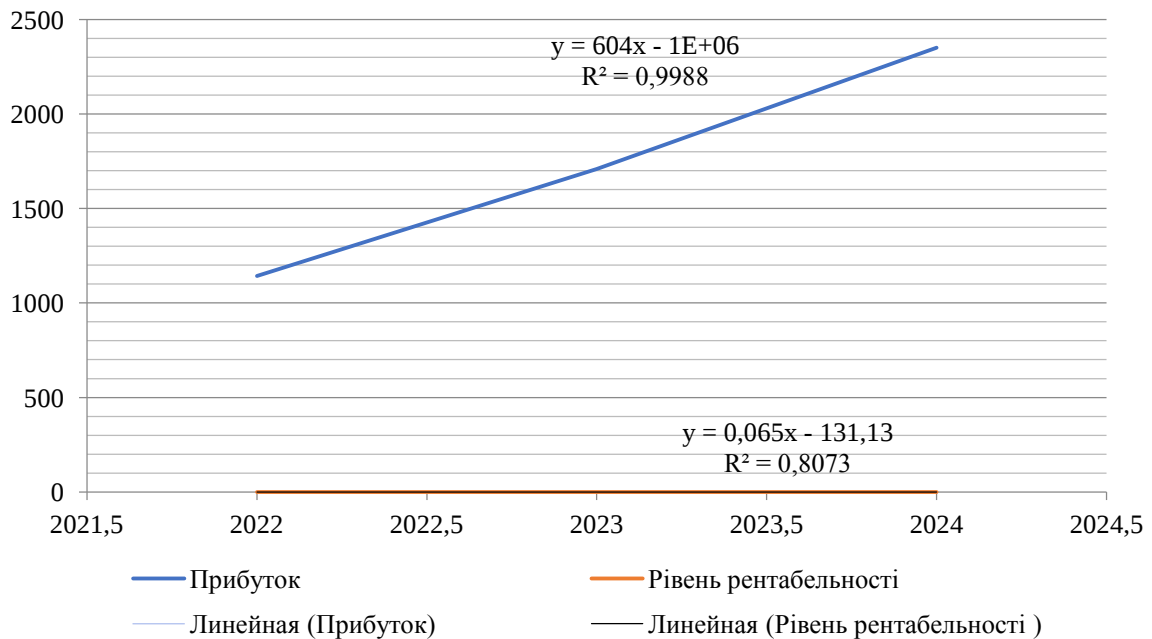


Рис. 2.6. Динаміка рівня прибутку та рівня рентабельності ФГ «ВІОЛА» за 2022-2024 роки

Однією з ключових рис організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів управління у діяльності ФГ «ВІОЛА» є обов'язковий для виконання характер управлінських актів, таких як накази, розпорядження, постанови, рішення чи інструкції. Організаційно-розпорядчі методи мають силу офіційних документів і мають юридичну дію. Невиконання або ігнорування таких розпоряджень трактується як порушення службових обов'язків і може тягнути за собою відповідальність – від дисциплінарної чи адміністративної, залежно від наслідків та характеру порушення.

З огляду на підзаконний характер організаційно-розпорядчих методів, ефективність використання адміністративного методу управління безпосередньо залежить від суворого дотримання принципу законності. ФГ «ВІОЛА» регулюючі управлінські взаємовідносини мають бути закріплені у законодавчих актах, а всі нормативно-правові документи - накази, інструкції, розпорядження - повинні бути не лише юридично обґрунтованими, але й повністю відповідати чинному законодавству. Організаційно-розпорядчі методи впливу можуть забезпечити порядок і контроль лише тоді, коли вони

застосовуються в межах правового поля, що запобігає зловживанням і сприяє підвищенню управлінської відповідальності.

Розпорядчий вплив в управлінні проявляється через прийняття правових актів ненормативного характеру, що надають юридичну силу управлінським рішенням та забезпечують їх обов'язковість для виконання. У практиці ФГ «ВІОЛА» певні аспекти управління мають важливе значення, адже саме забезпечують точність і формалізованість управлінських дій. Однак ефективна реалізація розпорядчого впливу потребує теж постійного моніторингу, перевірки виконання розпоряджень і нагляду за дотриманням встановлених вимог. На ФГ «ВІОЛА» існує проблема недостатнього контролю за виконанням адміністративних методів управління, що може призводити до порушень, неефективного виконання завдань та зниження загальної дисципліни у колективі.

На ФГ «ВІОЛА» організаційне регламентування як один з елементів адміністративних методів управління знаходить своє практичне втілення у розробці та впровадженні положень про структурні підрозділи. У цих положеннях чітко визначаються завдання, функціональні обов'язки, права та зона відповідальності кожного підрозділу і його керівника. Організаційне регламентування дозволяє встановити прозорі правила внутрішньої взаємодії, уникати дублювання функцій, підвищити виконавську дисципліну та відповідальність працівників. Крім того, наявність чітко визначених параметрів діяльності підрозділів створює основу для об'єктивної оцінки їхньої ефективності, що у свою чергу слугує підґрунтям для ухвалення управлінських рішень щодо системи матеріального та морального стимулювання персоналу. Організаційне регламентування забезпечує послідовність у реалізації цілей підприємства, а також сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на результативність та відповідальність.

На ФГ «ВІОЛА» нормування є інструментом організації виробничо-господарської діяльності та охоплює широкий спектр нормативів, які

забезпечують ефективне планування та контроль за використанням ресурсів. До основних видів нормативів, які застосовуються на Організаційне регламентування, належать: якісно-технічні нормативи, що встановлюють вимоги до рівня якості продукції та технічного стану обладнання; технологічні нормативи, оформлені у вигляді маршрутних і технологічних карт, що регламентують порядок виконання виробничих операцій; експлуатаційно-ремонтні нормативи, які визначають періодичність та обсяги технічного обслуговування і ремонтів сільськогосподарської техніки; трудові нормативи, що включають тарифні розряди, погодинні ставки, шкали преміювання та інші елементи організації праці; фінансово-кредитні нормативи, серед яких – нормативи щодо обсягів власних оборотних коштів, графіки повернення кредитів та умови їх використання; транспортні нормативи, що регламентують ефективне використання транспортних засобів і логістику перевезень.

Застосування комплексної системи нормативів дозволяє ФГ «ВІОЛА» забезпечувати стабільність виробничих процесів, оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати досягнення запланованих фінансово-економічних результатів.

На ФГ «ВІОЛА» організаційне інструктування виступає важливою складовою ефективного управління персоналом і виробничими процесами. Воно реалізується через цілу низку нормативних документів, які спрямовані на чітке регламентування діяльності працівників та підрозділів підприємства. Зокрема, використовуються: посадові інструкції, які встановлюють права, обов'язки, відповідальність і повноваження кожного працівника згідно з його посадою; методичні рекомендації, що описують порядок виконання комплексів робіт у різних напрямках діяльності господарства; методичні інструкції, які регламентують форми, методи та порядок виконання окремих техніко-економічних завдань, включаючи планування, облік, аналіз і контроль; обочі інструкції, що деталізують послідовність управлінських дій,

алгоритми операцій та процедур в межах виробничих і адміністративних процесів.

На ФГ «ВІОЛА» соціально-психологічні методи управління відіграють важливу роль у створенні сприятливого мікроклімату в колективі та формуванні позитивного ставлення працівників до своїх обов'язків, зокрема: організація ефективної комунікації та управління міжособистісними відносинами, що сприяє зміцненню довіри, поваги та взаєморозуміння в колективі; контроль за дотриманням внутрішнього трудового розпорядку, а також моральних і культурних норм поведінки; моральне стимулювання працівників, зокрема через подяки, грамоти, почесні відзнаки, додаткові соціальні гарантії та привілеї; сприяння формуванню командної роботи через колективну участь у виробничих процесах та спільне вирішення робочих завдань; підтримка ініціативи та залучення працівників до активного вдосконалення виробництва, що підвищує зацікавленість у результатах праці; професійний добір кадрів; використання сучасних засобів праці, що знижує навантаження, підвищує комфорт та задоволення від роботи.

Серед ключових соціально-психологічних методів управління важливе місце займають корпоративна культура та корпоративний дух, які значною мірою впливають на мотивацію персоналу, атмосферу в колективі та загальний імідж підприємства. У ФГ «ВІОЛА» було проведено внутрішній аналіз, у результаті якого встановлено, що чинна модель корпоративної культури має виражений ієрархічний характер.

Структура соціально-психологічних методів управління зосереджена переважно на досягненні виробничих результатів і контролі, що сприяє ефективному виконанню завдань, проте водночас виявляється недостатньо гнучкою у питанні соціальної орієнтованості та розвитку персоналу.

Окрім цього, наявність слабо розвиненої соціальної складової корпоративної культури може призводити до зниження рівня залученості співробітників, зменшення ініціативності та зростання емоційної втоми. Водночас існує потреба у трансформації культури підприємства у напрямі

більшої підтримки, довіри та командної взаємодії, що дозволить гармонізувати внутрішнє середовище ФГ «ВІОЛА» із задекларованими принципами розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВІОЛА»

3.1. Шляхи удосконалення методів менеджменту у діяльності ФГ «ВІОЛА»

Аналіз методів менеджменту, які використовуються у діяльності ФГ «ВІОЛА» дав можливість сформулювати ряд наступних проблемних аспектів:

1. Потребу перегляду політика оподаткування на підприємстві через збільшення розміру податкового навантаження;
2. Відсутня відповідальна особа саме за організацію планової роботи;
3. Потребує перегляду політика матеріальної та нематеріальної мотивації;
4. Недосконалість певних правил і норм відбору працівників при прийнятті на роботу;

Наступним етапом запропонуємо шляхи покращення процесів застосування методів управління у діяльності ФГ «ВІОЛА».

Потребу перегляду політика оподаткування на підприємстві через збільшення розміру податкового навантаження. Враховуючи те, що з початку своєї роботи ФГ «ВІОЛА» знаходиться на загальній системі оподаткування, а зараз це чинити певне податкове навантаження. Тому варто запропонувати головному бухгалтеру провести детальний аналіз роботи підприємства за використання двох різних систем оподаткування: загальна система оподаткування та спрощена система за четвертою групою.

Враховуючи велику кількість планово-економічної роботи на ФГ «ВІОЛА» (планування посівних площ, планування потреби у насінні, планування внесення мінеральних добрив, планування захисту рослин, планування собівартості продукції) для ефективності роботи керівництву варто передбачити штатного працівника, який буде підпорядковуватися головному економісту і відповідатиме за організацію і ведення планової роботи на підприємстві. Також можливим буде перекладення обов'язків щодо прогнозування цін на зернові на даного працівника.

Система мотивації персоналу – одне з найважливіших питань, розробка і впровадження на практиці подібної системи – дуже складний процес. На думку керівництва ФГ «ВІОЛА», стимулювання – це тактика вирішення проблем підвищення ефективності праці, яка спонукає працівників краще працювати за рахунок задоволення їх потреб.

При формуванні мотиваційної політики підприємству обов'язково слід: погодити інтереси керівництва та працівників щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей; підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці; надати можливості для підвищення рівня професіоналізму і зростання результативності праці персоналу; підтримувати цікаві пропозиції і дії працівників.

Управління мотивацією передбачає, що керівництво ФГ «ВІОЛА», з одного боку, має формувати мотивацію залучення, для того щоб на підприємство прийшли кращі фахівці з ринку праці, з іншого, розвивати і підтримувати мотивацію утримання, яка допоможе зберегти на підприємстві кваліфіковані кадри.

Пропонуємо використовувати наступну структуру матеріальної мотивації ФГ «ВІОЛА» (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо структури матеріальної мотивації ФГ «ВІОЛА»

Вид мотивації	Категорії працівників	Категорія визначення розміру суми	Періодичність
Доплати			
за виконання роботи тимчасово відсутнього працівника	працівники усіх рівнів управління	75% від тарифного окладу	при виконанні умови
за роботу у вечірній час, на вихідні і святкові, за ненормований робочий час	працівників технічного рівня	відповідно до передбачених законодавством норм	щомісячно
за керівництво бригадою	для керівником відповідних підрозділів	25% від тарифного окладу	щомісячно
Преміювання за перевиконання показників ефективності діяльності підприємства			
за своєчасне та якісне виконання роботи*	працівники усіх рівнів управління	залежно від відсотку якісного виконання роботи визначеним розпорядженням	Щоквартально
за особистий внесок працівника у діяльність підприємства*	працівники усіх рівнів управління	залежно від відсотку творчого внеску визначеним розпорядженням	Щоквартально
за перевиконання нормативів	працівники управлінського і технічного рівнів управління	залежно від відсотку перевиконання плану визначеним розпорядженням	при виконанні умови

Примітка: *види виплат, які передбачені на підприємстві

Запровадження більш ширшого перелік додаткових статей матеріальної мотивації сприятиме у діяльності ФГ «ВІОЛА» підвищенню зацікавленості

працівників у досягненні кращих виробничих показників, а також дозволить частково стандартизувати процес обчислення як основної, так і додаткової частини заробітної плати, дозволить більш прозору та справедливую систему оплати праці, що позитивно вплине на трудову мотивацію персоналу.

Умови отримання премії у ФГ «ВІОЛА» можна вважати: виконання виробничих показників (працівник має досягти або перевищити встановлені планові завдання за обсягом та якістю виконаних робіт); дотримання трудової дисципліни (преміювання можливе лише за відсутності порушень трудового розпорядку, запізнень, прогулів, порушень техніки безпеки чи санітарно-гігієнічних норм); ініціативність і відповідальність (працівники, які проявляють ініціативу, беруть участь у впровадженні нових методів роботи, демонструють високий рівень відповідальності та командної взаємодії, мають додаткові шанси на отримання премії); якість виконання робіт (оцінка ефективності та якості виконаних завдань проводиться керівником структурного підрозділу. Враховується відсутність браку, дбайливе ставлення до техніки, раціональне використання ресурсів); участь у сезонних пікових роботах (працівники, які активно задіяні у весняно-польових або збиральних кампаніях та демонструють високі результати, преміюються додатково).

Для підвищення рівня нематеріальної мотивації керівного складу ФГ «ВІОЛА» доцільно запровадити елементи соціального пакету, орієнтованого на формування комфортного, безпечного та соціально захищеного робочого середовища, що сприятиме зростанню лояльності та залученості працівників, зміцненню корпоративної культури та зниженню плинності кадрів. У межах соціального пакету можуть бути передбачені додаткові дні відпочинку, медичне страхування, компенсація витрат на проїзд, оздоровлення або навчання, а також підтримка у вирішенні побутових питань.

Загалом роль мотивації у системі методів менеджменту є надзвичайно важливою, оскільки вона виступає одним із ключових факторів, що забезпечує ефективне функціонування організації та досягнення її цілей.

Мотивація тісно пов'язана з усіма рівнями управління і впливає на продуктивність, ініціативність і якість праці персоналу.

У системі методів менеджменту мотивація відноситься до соціально-психологічних і економічних методів управління, які спрямовані на формування внутрішньої зацікавленості працівника у результатах своєї діяльності. Це дозволяє не лише регламентувати роботу через інструкції або контроль, а й стимулювати людей до самореалізації, творчості та досягнення вищих результатів.

План заходів з удосконалення корпоративної культури для ФГ «ВІОЛА» має включати розвиток системи найму, адаптації, навчання та розвитку персоналу, розвитку підприємницької та творчої ініціативи співробітників. Щоб даний процес був цілеспрямований, на стратегічному рівні управління необхідно розробляти відповідні положення, програми та план заходів.

Пропонуємо також здійснити перехід до кланового типу на заміну ієрархічного типу. Важливим є комунікативний аспект управління. Тому саме поінформованості працівників відносно основних параметрів корпоративної культури є важливим кроком по удосконаленню психологічних методів управління. З цією метою доцільно не лише застосовувати метод особистого прикладу, але й залучення (при розробці елементів культури персоналу).

Важливу роль відіграють організаційні корпоративні свята, тому можливо є актуальним є розроблення плану заходів на рік для ФГ «ВІОЛА». Корпоративні заходи для підприємства можна розподілити на дві групи: внутрішні (день народження підприємства, закінчення посівної, жнива) та зовнішні. Програми корпоративних заходів передбачити вручення відзнак, грамот, подарунків, бенкет, концерт, конкурси, виїзне свято зі змаганнями, конкурсами.

Також пропонуємо керівництву ФГ «ВІОЛА» приділити увагу підвищенню ефективності керівних кадрів, використовуючи психологічні

методи та самоменеджмент. Отже, систему заходів щодо шляхів покращення використання методів управління на ФГ «ВІОЛА» можна узагальнити наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи щодо удосконалення методів управління у діяльності ФГ «ВІОЛА»

Проблемні аспекти	Шляхи удосконалення	Можливі фінансові витрати
Потребу перегляду політика оподаткування на підприємстві через збільшення розміру податкового навантаження	Провести порівняльний аналіз діяльності з використанням різних систем оподаткування	Додаткова доплата головному бухгалтеру
Відсутня відповідальна особа за організацію планової роботи	Прийняти на посаду економіста або іншу штатну одиницю	Сума посадового окладу
Потребує перегляду політика матеріальної та нематеріальної мотивації	Розробити перелік додаткових доплат і нарахування премій; використання соціального пакету спрямованого на створення комфортних, безпечних і соціально захищених умов праці	Передбачені відсоткові нарахування від посадового окладу
Недосконалість певних правил і норм відбору працівників при прийнятті на роботу	Потребує розроблення відповідних положень, програм та план заходів	Витрати на проведення відповідних заходів
Відсутня певна система оцінки корпоративного духу та рівня корпоративної культури		

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення методів управління забезпечать злагоджену роботу підприємства, покращать психологічний клімат у колективі та забезпечать можливість досягнення кращого результату системи управління підприємством.

3.2. Формування стратегії залучених коштів у діяльності ФГ «ВІОЛА»

Формування стратегії залучених коштів у діяльності ФГ «ВІОЛА» є важливою складовою фінансового планування, що має на меті забезпечити стабільність та безперервність виробничого процесу. Основне завдання цієї стратегії - визначити оптимальні джерела зовнішнього фінансування, строки, умови залучення коштів та напрямки їх ефективного використання з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва.

У ФГ «ВІОЛА» стратегія залучення фінансових ресурсів ґрунтується на поєднанні коротко- і довгострокових джерел, таких як банківські кредити, фінансовий лізинг, державні програми підтримки аграрного сектору, а також партнерські інвестиції. Особлива увага приділяється вибору таких фінансових інструментів, які дозволяють мінімізувати вартість капіталу та забезпечити гнучкість у фінансових зобов'язаннях.

Розробка стратегії відбувається з урахуванням сезонності сільськогосподарських робіт, рівня ризиків, пов'язаних із погодними умовами, ціновими коливаннями на ринку та строками реалізації продукції. Крім того, важливим аспектом є планування структури боргового навантаження, щоб уникнути надмірної кредитної залежності, яка може загрожувати фінансовій стійкості підприємства. У підсумку, стратегія залучення коштів у ФГ «ВІОЛА» спрямована на підтримку сталого розвитку підприємства, модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення сільськогосподарської техніки та забезпечення ефективного виробничого процесу з мінімальними фінансовими ризиками.

Для обґрунтування стратегії залучених коштів для розширення діяльності ФГ «ВІОЛА» необхідно зробити оцінку запропонованої стратегії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вихідні дані для оцінки стратегії залучених коштів ФГ «ВІОЛА»

Показники, тис. грн.	2023	2024
актив	8850,20	9525,40
власний капітал	11732,10	12451,30
прибуток	502,70	719,20

залучений капітал	415,40	585,40
кредиторська заборгованість за кредити	197,0	296,30
середня ставка відсотка, %	8	8

Формування стратегії залучених засобів дозволяє провести глибоку кількісну оцінку ефективності управлінських рішень підприємства у сфері зовнішнього фінансування. Зокрема, така стратегія є важливим інструментом аналізу діяльності менеджменту в частині вибору джерел кредитування, умов їх залучення та доцільності використання позикових коштів. У процесі реалізації цієї стратегії виявляються недоліки у підходах топ-менеджменту до обґрунтування потреби у кредитах, а також до визначення їх оптимального обсягу з урахуванням платоспроможності та виробничих потреб підприємства, що дозволяє уникнути ситуацій, коли підприємство бере надмірні або, навпаки, недостатні суми кредитних ресурсів, що може негативно впливати на рентабельність, фінансову стійкість і темпи розвитку.

Для оцінки стратегії залучених коштів будуть використані наступні складові елементи: рентабельність власних засобів, ефект фінансового важеля, економічна рентабельність.

Спочатку розрахуємо показник економічної рентабельності ФГ «ВІОЛА» для 2023-2024 років:

$$\text{Економічна рентабельність}_{(2023)} = \frac{502,70 + (415,40 \cdot 0,08)}{8850,20 - 197,0} = 0,064 \approx 6,4\%$$

$$\text{Економічна рентабельність}_{(2024)} = \frac{719,20 + (585,40 \cdot 0,08)}{9525,40 - 296,30} = 0,086 \approx 8,6\%$$

У 2023 році рівень економічної рентабельності на ФГ «ВІОЛА» склав 6,4% та відображає прибутковість активів підприємства з урахуванням витрат на обслуговування позикових коштів. Зростання економічної рентабельності у 2024 році до 8,6% свідчить про позитивну динаміку, що обумовлено як зростанням прибутку, так і більш ефективним використанням наявних ресурсів. Збільшення економічної рентабельності вказує на

підвищення продуктивності використання всіх вкладених капіталів, що є позитивним сигналом для майбутнього розвитку господарства.

Далі розрахуємо ефект фінансового важеля у діяльності ФГ «ВІОЛА» для 2023-2024 років. Окрім цього, ефект фінансового левериджу виникає внаслідок різниці між економічною рентабельністю підприємства та вартістю використання залучених фінансових ресурсів. Зміст ефекту фінансового важеля полягає в тому, що ФГ «ВІОЛА» може підвищити рівень рентабельності власного капіталу шляхом залучення позикових коштів за умови, що прибутковість інвестицій перевищує відсоткову ставку за кредитами або інші витрати, пов'язані із зовнішнім фінансуванням. Інакше кажучи, коли економічна рентабельність активів є вищою за «ціну» залученого капіталу (наприклад, відсоток за кредитами), надлишок прибутку, який виникає внаслідок цього розриву, працює на користь власників підприємства, збільшуючи дохідність їхнього вкладеного капіталу.

$$\begin{aligned} \text{Ефект фінансового важеля}_{(2023)} &= (1 - 0,18) * (0,064 - 0,08) * \frac{415,40}{11722,10} = \\ &= -0,00047 \approx -0,47\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ефект фінансового важеля}_{(2024)} &= (1 - 0,18) * (0,086 - 0,08) * \frac{585,40}{12451,30} = \\ &= 0,047 \approx 4,70\% \end{aligned}$$

Разом із тим, ефект фінансового важеля може бути як позитивним, так і негативним. Якщо вартість залучених коштів перевищує рівень економічної рентабельності, це призводить до зниження рентабельності власного капіталу і погіршення фінансового стану підприємства. Тому використання важеля вимагає зваженого підходу до фінансового планування та аналізу ризиків.

У 2023 році ефект фінансового важеля для ФГ «ВІОЛА» склав $-0,46\%$, що свідчить про негативний вплив залучених коштів на рентабельність власного капіталу та пояснюється тим, що економічна рентабельність активів підприємства ($6,4\%$) була нижчою за вартість залучених ресурсів (8%). Тому

у результаті залучення позикового капіталу у діяльність ФГ «ВІОЛА» призведе до зменшення прибутковості для власників і фактично погіршило фінансовий стан господарства.

Натомість у 2024 році ситуація суттєво покращилася, тому що ефект фінансового важеля склав +4,70%, що вказує на позитивний вплив використання позикових коштів. Відповідна ситуація стала можливою завдяки зростанню економічної рентабельності до 8,6%, що перевищило вартість кредитів (8%). Завдяки цьому підприємству вдалося ефективно використати залучені ресурси для збільшення прибутку на власний капітал.

Порівняння ефекту фінансового важеля за два останні роки, демонструє, що його ефективність залежить від здатності підприємства отримувати прибуток, вищий за вартість запозичених коштів. У 2024 році ФГ «ВІОЛА» показало приклад раціонального управління фінансами, що дозволило покращити фінансову стійкість та підвищити дохідність власного капіталу.

Останній показник, який необхідно розрахувати – це рентабельність власних засобів, що є інтегральним показником ефективності використання капіталу, вкладеного власниками підприємства. Рентабельність власних засобів безпосередньо залежить від рівня рентабельності активів, а також від дії ефекту фінансового важеля.

$$\text{Рентабельність власних засобів}_{(2023)} = (1 - 0,18) * 0,064 + (-0,00047) = 0,0516 \approx 5,16\%$$

$$\text{Рентабельність власних засобів}_{(2024)} = (1 - 0,18) * 0,086 + (-0,0447) = 0,1178 \approx 11,78\%$$

Рентабельність активів відображає загальну прибутковість усіх ресурсів, які використовуються у виробничо-господарській діяльності, незалежно від джерела їх формування. Чим вищою є рентабельність активів, тим більший потенціал підприємство має для формування прибутку. Ефект

фінансового важеля, у свою чергу, демонструє, як залучення позикових коштів впливає на прибутковість власного капіталу. Якщо економічна рентабельність перевищує вартість кредитних ресурсів, залучення таких коштів підсилює рентабельність власного капіталу. Якщо ж ситуація протилежна - рентабельність власних засобів знижується.

У 2023 році рівень рентабельності власних засобів ФГ «ВІОЛА» склав 5,16%, що розраховано, що свідчить про те, яку дохідність отримало ФГ «ВІОЛА» від вкладених коштів з урахуванням оподаткування та ефекту фінансового важеля. Незначне значення негативного ефекту важеля у 2023 році дещо зменшило кінцеву рентабельність, однак результат залишився позитивним. У 2024 році ситуація значно покращилася - рентабельність власних засобів зросла до 11,78%, що обумовлено зростанням економічної рентабельності та позитивним ефектом фінансового важеля. Зростання рентабельності власних засобів показника свідчить про ефективніше використання власного капіталу, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства.

Співвідношення між позиковим і власним капіталом, яке ще називають плечем фінансового важеля, є важливим показником фінансової стратегії підприємства, що також характеризує ступінь залежності підприємства від залучених коштів і визначає рівень фінансового ризику. Припустимо, що оптимальним вважається таке значення плеча важеля, яке перебуває в межах від 0,5 до 1,2, що забезпечує раціональний баланс між використанням позикового капіталу для розширення діяльності та збереженням фінансової стійкості підприємства. Порушення цих меж може свідчити або про недостатнє використання фінансових можливостей.

Враховуючи, що $0,5 \leq \frac{ЗЗ}{ВЗ} \leq 1,2$ оптимальним є варіант, тому оптимальний можна вважати варіант, коли залучений капітал дорівнює 1,2·власний капітал. Знайдемо оптимальні показники ефективності діяльності ФГ «ВІОЛА», виходячи з розрахунку оптимальної величини залучених засобів.

Оптимальні показники ефективності діяльності у 2023 році будуть становити:

$$\text{Залучений капітал}_{\text{онм}(2023)} = 11732,40 * 1,2 = 14078,88 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Економічна рентабельність}_{\text{онм}(2023)} = \frac{502,70 + (14078,88 * 0,08)}{8850,20 - 197,0} = 0,0631 \approx 6,31\%$$

$$\begin{aligned} \text{Ефект фінансового важеля}_{\text{онм}(2023)} &= (1 - 0,18) * (0,0631 - 0,08) * \frac{14078,88}{11722,10} = \\ &= -0,0203 \approx -2,03\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Рентабельність власних засобів}_{\text{онм}(2023)} &= (1 - 0,18) * 0,0631 + \\ &+ (-0,0203) = 0,0315 \approx 3,15\% \end{aligned}$$

Оптимальні показники ефективності діяльності у 2024 році будуть становити:

$$\text{Залучений капітал}_{\text{онм}(2024)} = 12451,30 * 1,2 = 14941,56 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Економічна рентабельність}_{\text{онм}(2024)} = \frac{502,70 + (14941,56 * 0,08)}{8850,20 - 296,30} = 0,0699 \approx 6,99\%$$

$$\begin{aligned} \text{Ефект фінансового важеля}_{\text{онм}(2024)} &= (1 - 0,18) * (0,0699 - 0,08) * \frac{14941,56}{11722,10} = \\ &= -0,0121 \approx -1,213\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Рентабельність власних засобів}_{\text{онм}(2024)} &= (1 - 0,18) * 0,0699 + \\ &+ (-0,0131) = 0,0452 \approx 4,52\% \end{aligned}$$

Розраховані показники ефективності діяльності ФГ «ВІОЛА» доцільно узагальнити у табличній формі для зручного аналізу динаміки та оцінки результативності функціонування підприємства за звітний та плановий періоди. У табл. 3.3 наведено значення ключових фінансових коефіцієнтів, а також визначено відхилення кожного з них від умовно оптимального рівня, що дозволяє виявити сильні та проблемні сторони у фінансовому стані ФГ «ВІОЛА».

Таблиця 3.3

Результати оцінки стратегії залучених засобів ФГ «ВІОЛА»

Показники	Оптимальні значення (розрахункові)		2023 рік		2024 рік	
	2023	2024	факт. значення	відхил.	факт. значення	відхил.
Економічна рентабельність, %	6,31	6,99	6,4	-0,09	8,6	-1,61
Ефект фінансового важелю, %	-2,03	-1,21	-0,47	-1,56	4,7	-5,91
Рентабельність власних засобів, %	3,15	4,52	5,16	-2,01	11,78	-7,26
Залучені кошти, тис. грн.	14078,88	14941,56	415,4	13663,48	585,4	14356,16

У діяльності ФГ «ВІОЛА» у 2023 році фактичний обсяг залучених коштів становив лише 415,4 тис. грн, що на 13 663,48 тис. грн менше за оптимальний рівень. У 2024 році ситуація дещо покращилася, але відставання залишилось значним - 14 356,16 тис. грн. Це свідчить про неефективну кредитну політику підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку деяких фінансових результатів ФГ «ВІОЛА», усі фактичні показники мають суттєві відхилення від оптимальних значень. Зокрема, ефект фінансового важеля у 2024 році був на 5,91 відсоткових пункти нижчим за оптимальний, а рентабельність власних засобів - на 7,26. Через обмежене залучення позикових ресурсів ФГ «ВІОЛА» не змогло у повній мірі скористатися перевагами ефекту фінансового важеля, що вплинуло як на економічну рентабельність, так і на рентабельність власного капіталу.

Показники табл. 3.3 свідчать про потребу в перегляді підходів до формування стратегії залучення коштів. Керівництву ФГ «ВІОЛА» слід активізувати використання зовнішнього фінансування для підвищення фінансової ефективності діяльності господарства. Отже, стратегія залучення коштів у ФГ «ВІОЛА» у 2023-2024 роках була малоефективною та не дозволила реалізувати фінансовий потенціал підприємства, що вимагає коригування управлінських підходів у подальших періодах.

На рис. 3.1 наведено динаміку основних показників, які характеризують подальшу стратегію ФГ «ВІОЛА» у залученні коштів на розширення діяльності.

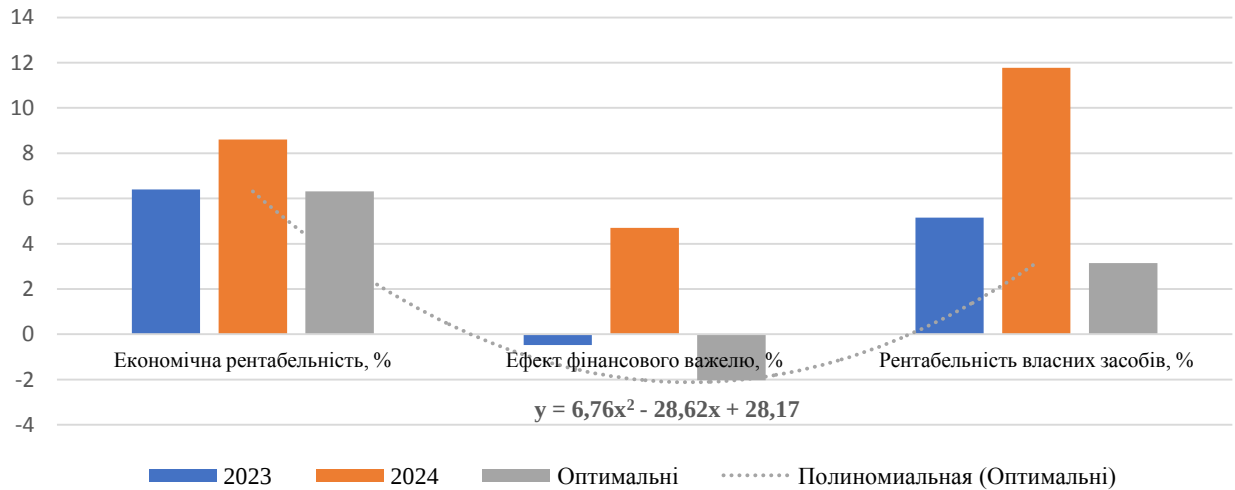


Рис. 3.1. Оптимальні значення стратегії залучення коштів у діяльності ФГ «ВІОЛА»

Отже, у попередньому та звітному періодах стратегія керівництва ФГ «ВІОЛА» щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів виявилася недостатньо ефективною. Замість оптимально розрахованих 14 078,88 тис. грн у попередньому році фактично було залучено лише 415,40 тис. грн, а у звітному році – 585,40 тис. грн замість необхідних 14 941,56 тис. грн. Суттєвий розрив між розрахунковим та фактичним обсягом позикових коштів призвів до обмеженого використання потенціалу фінансового важеля. Внаслідок цього рівень рентабельності власного капіталу залишався нижчим від можливого, що, своєю чергою, негативно вплинуло на загальну фінансову ефективність підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Методи менеджменту тісно взаємопов'язані між собою. У реальній управлінській практиці застосування того чи іншого методу майже завжди супроводжується впливом інших управлінських інструментів. Методи управління - це сукупність прийомів, способів та інструментів впливу, за допомогою яких забезпечується організованість, результативність діяльності підприємства на досягнення визначених цілей.

2. У найзагальнішому вигляді класифікація методів менеджменту передбачає їх поділ на три групи: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні. Економічні методи управління - це сукупність інструментів впливу, які базуються на використанні економічних стимулів, показників і закономірностей для досягнення цілей підприємства. Організаційно-розпорядчі методи управління являють собою комплекс

адміністративних способів впливу на поведінку працівників з метою забезпечення чіткого виконання управлінських рішень. Соціально-психологічні методи менеджменту - це сукупність засобів впливу на колектив та окремих працівників, які ґрунтуються на використанні соціальних механізмів та психологічних особливостей людської поведінки.

3. Об'єктом дослідження у роботі стало фермерське господарство «ВІОЛА». Протягом 2022-2024 років загальна земельна площа ФГ «ВІОЛА» збільшилася. Основними зерновими культурами, що вирощуються в регіоні, є озима пшениця, ячмінь, овес, соняшник і кукурудза. Протягом 2022-2024 років ФГ «ВІОЛА» демонструє загальну тенденцію до зростання валового збору основних культур. У 2024 році у діяльності ФГ «ВІОЛА» чистий дохід від реалізації продукції зріс на 35,2% у порівнянні з 2023 роком.

4. Зокрема, ФГ «ВІОЛА» використовує організаційно-розпорядчі методи, що базуються на нормативно-правовому регулюванні, регламентації праці та чіткому дотриманні організаційної дисципліни; економічні методи впроваджуються через систему матеріального стимулювання, планування витрат і оптимізацію витратного механізму. Окреме місце займають соціально-психологічні методи, що орієнтовані на формування сприятливого мікроклімату в колективі, мотивацію працівників і підтримку корпоративної культури. У ФГ «ВІОЛА» активно впроваджується система економічних методів управління, яка відіграє важливу роль у досягненні стабільного фінансового результату та раціональному використанні ресурсів. Основну групу економічних методів складає планування та обчислення собівартості виробництва зернових культур, аналіз і регулювання цін на зернову продукцію, моніторинг системи мотивації працівників і регулювання заробітної плати, регулювання податкових платежів, формування насінневого фонду на плановий рік здійснюється з урахуванням потреб виробництва, особливостей культур, планування внесення мінеральних добрив під урожай.

5. Аналіз методів менеджменту, які використовуються у діяльності ФГ «ВІОЛА» дав можливість сформулювати ряд наступних проблемних аспектів:

потребу перегляду політика оподаткування на підприємстві через збільшення розміру податкового навантаження; відсутня відповідальна особа саме за організацію планової роботи; потребує перегляду політика матеріальної та нематеріальної мотивації; недосконалість певних правил і норм відбору працівників при прийнятті на роботу; відсутня певна система оцінки корпоративного духу та рівня корпоративної культури. Запропоновано ряд заходів щодо удосконалення методів управління у діяльності досліджуваного підприємства на ряд вищезазначених проблемних аспектів.

6. За результатами проведених досліджень запропонована система матеріальної мотивації із уточнення виду витрат на мотивацію, категорії працівників та розміру доплат у відсотках.

7. На основі основних показників діяльності досліджуваного підприємства проведено оцінку стратегії залучених коштів, за результатами якої визначено, що додаткове залучення зовнішніх фінансових ресурсів не буде достатньо ефективним. Суттєвий розрив між розрахунковим та фактичним обсягом позикових коштів призведе до обмеженого використання потенціалу фінансового важеля.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 219-223
2. Атаманюк Д.В. Методи Менеджменту: конспект лекцій. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/24092/1/Методи%20управ%20Спорт%20менедж.pdf>
3. Стукан Т.М. Економічне управління підприємством: сутність та напрямки підвищення ефективності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 13. С.61-65.
4. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств: стаття. URL: http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/333/pdf_358

5. Покропивний С., Колот В. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: підручник. Київ, 2009. 352 с.
6. Савченко Т.В., Родіна О.В. Еволюція поняття «ринок» у контексті розширення його функцій. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 103-107 <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.17>
7. Колпаков В. Методи управління: навч. посібник. Київ, 2007. 158 с.
8. Донець Л.Я., Родіна О.В., Курбацька Л.М. Тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04>
9. Сутність та особливості формування методів менеджменту. Стаття. URL: <https://helpiks.org/7-19802.html>
10. Системний підхід до формування методів управління підприємством. Стаття. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf
11. Родіна О.В., Шапошнікова І.О., Грачова А.В. Економічні засади сталого розвитку аграрних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). С. 88-93. <https://doi.org/10.32782/dees.10-16>
12. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
13. Savchenko T., Rodina O., Nikoliuk O. Formation of a model for managing the potential of regional markets. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10 (1), 210-215. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2328/2327>
14. Чхеайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213
15. Russell S. R., Taylor B. W. Operations management: Creating value along the supply chain. 7 ed. N.-Y.: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 832 p.
16. Виризуб О.І., Левченко О.М. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві. *Матеріали Науково-практичної конференції*

студентів і магістрів «Наука-Виробництво». 14 квітня 2016 року. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81588705.pdf>

17. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2019. 102 с.

18. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посіб. / С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук та ін. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 722 с.

19. Крупа Н.П., Миронов Ю.Б. Актуальність застосування економічних методів управління в діяльності підприємства: стаття. URL: <https://kerivnyk.info/2014/01/krupa.html>

20. McMillan C. J. Production Planning in Japan. Journal of General Management. 2003. No. 4. Pp. 44–71.

21. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10 (ч. 2). С. 121-125

22. Сорока А.М., Лісовська А.В. Соціально-психологічні засади організації управлінської діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4(34). С. 43-47.

23. Bochtis D., Aage Gron Sorensen C., Kateris D. Operations Management in Agriculture, 2018. Academic Press, 286 p

24. Месель-Веселяк В. Аграрна реформа і організаційно-економічні трансформації в сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2010. № 4. С. 3-18

25. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2010. 472 с.

26. Федулова Л.І., Фролова Г.І. Ситуаційний менеджмент: науково-методологічний аспект. Київ, Науковий світ, 2002. 34 с.

27. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 53 (1026). С. 178-181.

28. Битов В.П., Горбач Л.М., Котляров В.О. Економічні методи управління як головні важелі ефективності управління підприємство. *Економічний*

форму. 2021. Вип. 2. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/204/191

29. Рудінська О.В., Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122

30. YouControl – офіційний сайт про діяльність суб'єктів господарювання.
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31791483/

31. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10. С. 287-297.

32. Желєзняк А., Іваницький І. Управління ресурсами аграрних підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів. *Аграрна економіка*. 2016. Т. 9. № 1-2. С. 116 –122

33. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 2 (30). С. 109-116. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>

34. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Кондор, 2005. 228 с.

35. Сумець О. М., Черкашина М. В. Операційний менеджмент: монографія. Харків: Міськдрук, 2013. 152 с

