

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ДЕНЬКОВИЧ Юрій Романович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 331:658

Комплексне використання методів
управління та шляхи підвищення їх ефективності підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ГРИМАК Олег Ярославович,
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Денькович Ю. Р. «Комплексне використання методів управління та шляхи підвищення їх ефективності підприємства». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій та адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наводяться теоретичні основи методів управління підприємством. Проведено аналіз фінансово-економічного стану ФГ «Залісся» та систему методів управління. Наведено пропозиції щодо шляхів підвищення ефективності методів управління підприємством.

Ключові слова: управління, методи управління, господарська діяльність, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість.

SUMMARY

Denkovych Yu. R. “Comprehensive Use of Management Methods and Ways to Improve Their Efficiency in the Enterprise.” – *Manuscript.*

Master’s Qualification Thesis for the degree of Master in specialty 073 “Management”, educational and professional program “Management of Organizations and Administration” – Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification thesis presents the theoretical foundations of enterprise management methods. An analysis of the financial and economic condition of the “Zalissia” Farm Enterprise and its system of management methods was conducted. Proposals are provided regarding ways to improve the efficiency of enterprise management methods.

Keywords: management, management methods, economic activity, liquidity, solvency, financial stability.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного</u> <u>адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і</u> <u>адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

ДЕНЬКОВИЧУ Юрію Романовичу

1. Тема проєкту (роботи) Комплексне використання методів управління та шляхи підвищення їх ефективності підприємства
керівник проєкту (роботи) _____ Гримак О. Я., к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року
№ _____
2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. 1.1 Сутність, зміст і класифікація методів управління. 1.2 Економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління. 1.3 Комплексне застосування методів управління в системі менеджменту підприємства. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ЗАЛІССЯ». 2.1. Загальні відомості про господарство. 2.2. Аналіз господарської діяльності ФГ «Залісся». 2.3 Характеристика фінансово-майнового стану ФГ «Залісся». РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. 3.1.

Дослідження методів управління та основні чинники їх впливу у підприємстві. 3.2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу. 3.3. Формування інтегрованої системи управління для підвищення результативності роботи підприємства. Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Зміст

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Сутність, зміст і класифікація методів управління	8
1.2 Економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління	15
1.3 Комплексне застосування методів управління в системі менеджменту підприємства	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ЗАЛІССЯ»...	30
2.1. Загальні відомості про господарство.....	30
2.2 Аналіз господарської діяльності ФГ «Залісся».....	22
2.3 Характеристика фінансово-майнового стану ФГ «Залісся».....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	53
3.1. Впровадження методів управління та основні чинники їх впливу у підприємстві.....	53
3.2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ...	58
3.3. Формування інтегрованої системи управління для підвищення результативності роботи підприємства.....	59
Висновки і пропозиції.....	66
Список використаної літератури.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної ринкової економіки ефективне управління підприємством стає ключовим чинником його конкурентоспроможності, стабільності та розвитку. Постійна зміна зовнішнього середовища, динамічні технологічні новації, зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність удосконалення системи управління на всіх рівнях. Саме тому питання комплексного використання методів управління набуває особливої актуальності.

Методи управління відображають практичні способи впливу керівників на колектив і окремих працівників з метою досягнення поставлених цілей. Їх ефективність визначає рівень організованості, продуктивності праці, економічних результатів та соціального клімату в колективі. Комплексне застосування економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів дає змогу забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів підприємства, підвищити мотивацію персоналу та раціональність управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів комплексного використання методів управління та визначення шляхів підвищення їх ефективності на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність і класифікацію методів управління підприємством;
- проаналізувати особливості їх комплексного застосування в сучасних умовах господарювання;
- оцінити ефективність діючої системи управління підприємства;
- визначити напрями підвищення ефективності методів управління та розробити практичні рекомендації.

Об'єктом дослідження є система управлінських методів, що застосовується у фермерському господарстві «Залісся».

Предметом дослідження є методи управління та шляхи підвищення їх ефективності.

У процесі виконання роботи використано такі *методи дослідження*:

- загальнонаукові методи - аналіз, синтез, узагальнення, індукція та дедукція - для вивчення теоретичних основ управління;
- системний підхід - для розгляду методів управління як взаємопов'язаної системи;
- економіко-статистичні методи - для аналізу показників діяльності підприємства та оцінки ефективності управлінських рішень;
- порівняльний аналіз - для зіставлення результативності різних управлінських методів;
- графічний метод - для наочного відображення результатів аналізу;
- експертні оцінки - для визначення напрямів удосконалення управлінської діяльності.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення управлінської діяльності підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаної літератури. Робота викладена на 72 сторінках, використано 38 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, зміст і класифікація методів управління

Методи управління посідають ключове місце в системі менеджменту підприємства, оскільки саме вони забезпечують реалізацію управлінських функцій та створюють необхідні умови ефективного функціонування організації. За допомогою методів управління формуються трудові колективи, визначається структура підпорядкування, розподіляються функції між підрозділами, регламентується діяльність персоналу та встановлюються правила поведінки в організації. Методи управління є своєрідним інструментом упорядкування управлінського процесу, який сприяє узгодженості дій усіх учасників виробничо-господарської діяльності [1, с. 15].

Застосування методів управління передбачає використання певного комплексу прийомів, способів і технологій управлінського впливу. Вони можуть ґрунтуватися як на адміністративному примусі, тобто безпосередньому впливі керівника на підлеглих, так і на створенні умов, за яких працівники самостійно зацікавлені у виконанні поставлених завдань. Такий підхід дає змогу забезпечити баланс між контролем і саморегулюванням у діяльності персоналу, що підвищує ефективність управління.

Важливою особливістю методів управління є їхня однозначність та спрямованість на досягнення конкретного результату. Вплив управління у більшості випадків передбачає чітке виконання поставлених завдань у визначених межах і термінах. Такий підхід формує організаційну дисципліну, підвищує відповідальність виконавців та сприяє досягненню високої продуктивності праці [1, с. 16].

Методи управління визначають, яким чином слід виконувати управлінську роботу, і дають змогу сформувати систему правил, прийомів, підходів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених

цілей із мінімальними витратами часу та ресурсів. Через методи управління реалізується зміст управлінської діяльності, оскільки саме вони забезпечують практичну реалізацію рішень, планів і стратегій розвитку підприємства.

Поняття «метод управління» безпосередньо пов'язане з етимологією слова «метод», яке походить від грецького слова *methodos* і означає «шлях», «спосіб» або «засіб пізнання» [11]. У загальному розумінні метод трактується як спосіб досягнення певної мети, прийом або послідовність дій, що забезпечують отримання бажаного результату. В управлінській науці це поняття набуває спеціального змісту, пов'язаного з організацією діяльності людей у процесі реалізації управлінських функцій.

Залежно від підходів, спрямованості та змісту, у науковій літературі існують різні підходи до класифікації та тлумачення поняття «методи управління». Загалом під ними розуміють систему способів, прийомів і форм управлінського впливу на колектив або окремих працівників для досягнення поставлених цілей організації. Методи управління охоплюють як економічні, так і адміністративні, соціально-психологічні та правові інструменти, що забезпечують узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу.

У сучасній теорії менеджменту подається низка визначень цього поняття. Так, одні дослідники визначають методи управління як «способи здійснення управлінського впливу на персонал з метою досягнення цілей управління виробництвом» [5, с. 62]. Інші трактують їх як «систему правил і процедур вирішення управлінських завдань, спрямовану на забезпечення ефективного розвитку організації» [11, с. 196]. Згідно з іншим підходом, методи управління - це «способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення, формулювання та досягнення її цілей» [6, с. 91].

Таким чином, методи управління можна охарактеризувати як сукупність практичних прийомів, способів та інструментів, що використовуються керівниками для впливу на об'єкти управління з метою досягнення запланованих результатів. Їхня ефективність залежить від

узгодженості з цілями підприємства, особливостей його організаційної структури, рівня розвитку персоналу та зовнішніх умов функціонування.

Отже, метод управління є не просто технічним інструментом впливу, а важливою складовою системи менеджменту, яка забезпечує реалізацію управлінських рішень, сприяє раціональному використанню ресурсів і формує основу для досягнення стратегічних цілей організації.

Реалізація функцій і принципів управління відбувається через застосування різних методів, які є практичними інструментами впливу менеджера на колектив, процеси та ресурси підприємства. Методи управління посідають особливе місце в системі менеджменту, оскільки саме вони забезпечують виконання управлінських функцій найбільш ефективним способом, сприяючи раціональному розподілу зусиль, скороченню витрат часу на постановку та досягнення цілей. Вони виступають механізмом реалізації управлінських рішень, завдяки якому забезпечується взаємозв'язок між теоретичними положеннями менеджменту та практичною діяльністю підприємства.

Вибір і реалізація конкретних методів управління базується на дотриманні певних принципів, які визначають їхню доцільність та ефективність у конкретних умовах. До основних принципів, що лежать в основі застосування методів менеджменту, належать [34, с. 15]:

- *принцип цілеспрямованості* - передбачає, що застосування методу має спонукати працівників до активних дій, спрямованих на досягнення визначених цілей або їх сукупності;
- *принцип реалізованості* - метод управління має бути практично здійсненним, тобто його реалізація повинна враховувати правові, соціальні, організаційні та технічні можливості підприємства;
- *принцип адаптивності* - методи повинні бути гнучкими та здатними до коригування залежно від змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації;

- *принцип ефективності* - передбачає досягнення максимального економічного та соціального результату при мінімальних витратах часу, ресурсів і зусиль на розробку й впровадження обраного методу.

Методи управління можуть бути класифіковані за різними ознаками - залежно від характеру впливу, сфери застосування, рівня управління, об'єкта або суб'єкта управління. Вони формують економічні та соціальні інтереси працівників, регулюють взаємовідносини між людьми, впливають на правові аспекти діяльності та організаційну поведінку.

Через методи управління реалізується зміст управлінської діяльності, відбувається координація дій персоналу, стимулювання ініціативи, контроль результатів і забезпечення стабільності функціонування організації. Вони є основою для прийняття і реалізації управлінських рішень, визначення стратегії розвитку, розподілу ресурсів та формування системи комунікацій у колективі.

Ефективність будь-якого методу управління безпосередньо залежить від його відповідності об'єктивним економічним законам, які визначають специфіку функціонування системи виробництва. Однак цього недостатньо: обраний метод має не лише узгоджуватись із цими законами, а й забезпечувати їх практичну реалізацію шляхом цілеспрямованого впливу на трудові колективи та окремих працівників [4, с. 15]. Адже економічні процеси проявляються не абстрактно, а через діяльність людей, які беруть участь у виробничій системі.

Система управління підприємством охоплює широкий спектр взаємопов'язаних завдань - від стратегічного планування розвитку виробництва до оперативного регулювання виконання конкретних виробничих процесів. Кожен із цих рівнів потребує застосування певних методів, що дозволяють забезпечити узгодженість дій, ефективність рішень та досягнення поставлених цілей. Саме різноманітність управлінських завдань зумовлює необхідність комплексного використання різних методів управління.

Важливим аспектом є класифікація методів управління за характером їхнього застосування в процесі управлінської діяльності. Методи процесу управління - це конкретні способи виконання окремих операцій, процедур і дій, що формують безперервний управлінський цикл. До таких методів належать:

- метод управління за цілями;
- методи розробки та оптимізації управлінських рішень.

Метод управління за цілями (Management by Objectives - MBO) є одним із найефективніших і найбільш поширених у сучасній управлінській практиці [14, с. 17]. Його сутність полягає у впливі суб'єкта управління на об'єкт управління шляхом постановки конкретних, вимірюваних і досяжних цілей, що сприяють реалізації стратегічних і тактичних завдань підприємства.

Такий підхід передбачає активну участь працівників у процесі визначення цілей, що сприяє підвищенню їх відповідальності, залученості та мотивації. Метод управління за цілями дозволяє поєднати планування, контроль і мотивацію в єдину систему, спрямовану на узгодження інтересів окремих працівників, підрозділів та підприємства загалом. Завдяки цьому зменшується кількість конфліктів, підвищується рівень взаєморозуміння між керівниками та підлеглими, а також забезпечується ефективна реалізація корпоративної стратегії.

Застосування методу управління за цілями сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості прийняття рішень та створює умови для розвитку ініціативності персоналу. Він забезпечує прозорість процесів управління, дозволяючи узгодити стратегічні цілі організації з індивідуальними завданнями працівників, що є важливою умовою успішного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку [15].

До методів розробки та оптимізації управлінських рішень належить кілька основних підгруп, кожна з яких виконує специфічну роль у процесі підготовки, вибору та реалізації управлінських дій [16]:

1. Методи постановки проблем - охоплюють інструменти збору, зберігання, опрацювання та аналізу інформації, що є базою для прийняття рішень. До цієї групи належать метод факторного аналізу, моделювання та інші підходи, які дозволяють визначити сутність проблеми, її причини та можливі наслідки.

2. Методи розробки варіантів рішень - включають різноманітні колективні й експертні методики, спрямовані на пошук найоптимальніших варіантів дій. Серед них - метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, мозковий штурм, а також метод «Кінгісе», що стимулюють творчий підхід і колективне мислення.

3. Методи вибору оптимального рішення - передбачають використання кількісних і якісних інструментів для оцінювання варіантів рішень. Найпоширенішими є економіко-математичні методи та система зважених критеріїв, які дозволяють обґрунтовано вибрати найефективніший варіант з урахуванням визначених показників.

4. Методи організації виконання рішень - спрямовані на забезпечення практичної реалізації прийнятих управлінських дій. Вони охоплюють складання планів упровадження, застосування методів прямого впливу, систем матеріального стимулювання, а також контроль за виконанням робіт, що гарантує досягнення поставлених цілей.

Всі методи менеджменту тісно пов'язані з управлінськими функціями. Оскільки функції менеджменту визначають напрями управлінської діяльності, саме через їх реалізацію відбувається формування відповідних методів. Таким чином, методи не існують самі по собі, а формуються в процесі виконання функціональних обов'язків управлінців (рисунок 1.1).

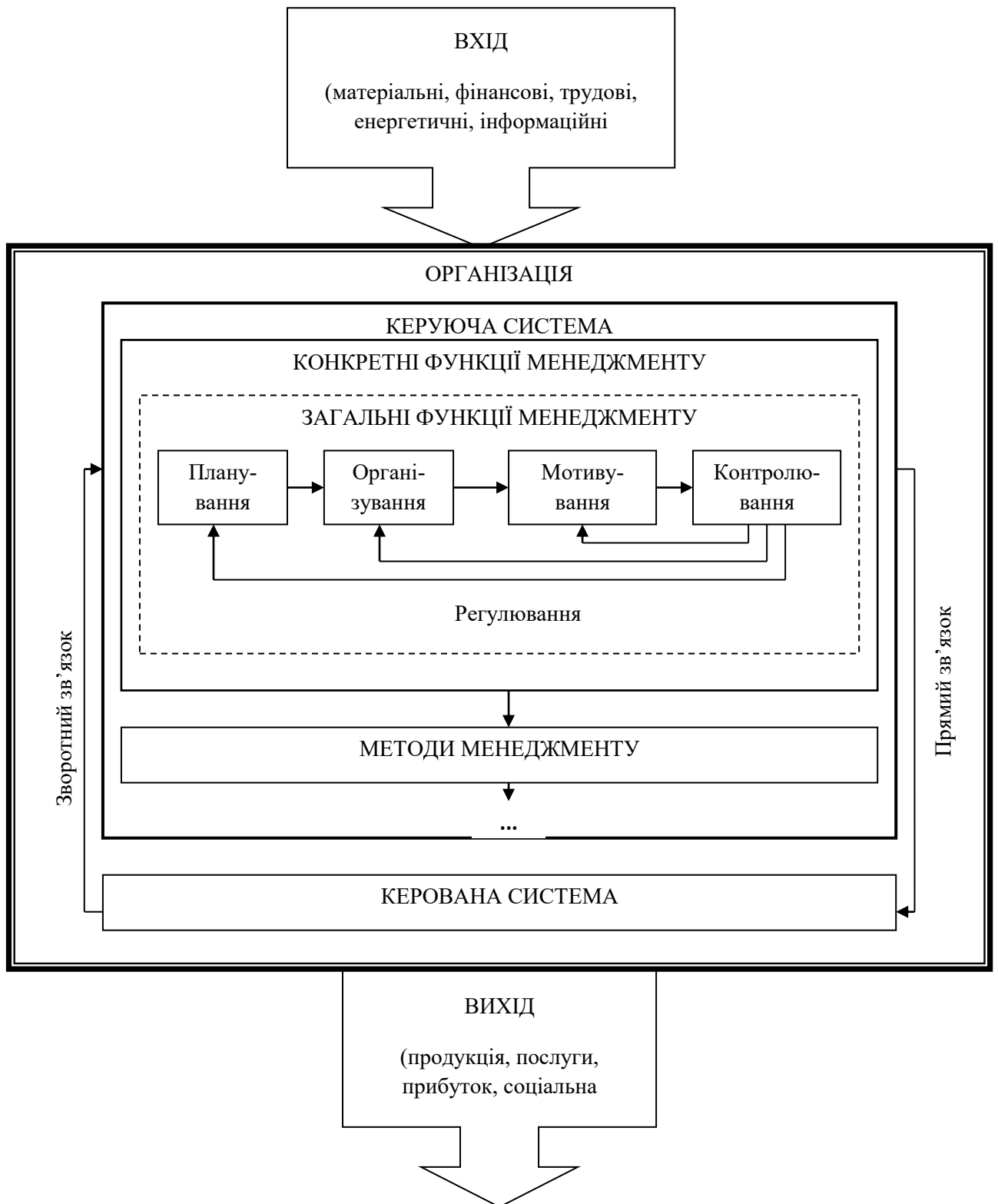


Рисунок 1.1. Методи менеджменту в процесі управління

Джерело: [20].

Отже, методи менеджменту виступають інструментарієм професійної управлінської діяльності, який забезпечує можливість здійснення

цілеспрямованого, науково обґрунтованого впливу на персонал і підприємство загалом. Їхнє раціональне поєднання дозволяє досягти узгодженості між економічними, організаційними та соціальними чинниками, що в результаті забезпечує ефективність і стабільність розвитку підприємства.

1.2. Економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління

Існує значна кількість підходів до класифікації методів управління, проте найвагомішою вважається класифікація, що базується на об'єктивних закономірностях функціонування системи управління та на потребах і інтересах працівників, на яких спрямований управлінський вплив. Такий підхід дозволяє найповніше врахувати взаємозв'язок між економічними, соціальними й організаційними аспектами діяльності підприємства.

Залежно від спрямованості управлінського впливу виділяють кілька основних груп методів управління:

1. Методи впливу на персонал підприємства (на індивідуальному та груповому рівнях):

- **адміністративні (організаційно-правові)** - базуються на владних повноваженнях, нормативних актах, наказах, розпорядженнях, які визначають поведінку працівників і забезпечують дисципліну праці;
- **економічні** - спрямовані на формування матеріальної зацікавленості працівників у результатах діяльності, використання системи стимулів і мотиваційних механізмів;
- **соціально-психологічні** - враховують соціальні потреби, моральний клімат у колективі, неформальні відносини, особистісні особливості працівників, що підвищує рівень їх залученості до спільних цілей.

2. Методи, орієнтовані на організацію в цілому:

- **мережеві методи** - передбачають побудову графічних моделей комплексу управлінських робіт із визначенням логічної послідовності дій, що дозволяє координувати виконання завдань і забезпечувати ефективне планування;
- **балансові методи** - спрямовані на забезпечення узгодженості між ключовими економічними показниками підприємства (доходами і витратами, активами і пасивами, економією і збитками), що сприяє фінансовій стабільності.

3. Комплексні методи менеджменту, які застосовуються для реалізації управлінських технологій:

- **метод ситуаційного аналізу** - дозволяє оцінити конкретну управлінську ситуацію і вибрати оптимальні дії з урахуванням змін зовнішнього середовища;
- **метод системного аналізу** - забезпечує розгляд об'єкта управління як єдиної системи з взаємопов'язаними елементами;
- **метод відтворювального аналізу** - спрямований на виявлення можливостей відновлення та розвитку ресурсного потенціалу підприємства;
- **метод структурно-функціонального аналізу** - допомагає оцінити структуру управління, розподіл функцій і взаємозв'язки між підрозділами.

Порівняльна характеристика найпоширеніших методів другої групи наведена в таблиці 1.1 Її цінність полягає в системному підході до класифікації управлінських методів, що дозволяє комплексно оцінити їх вплив на ефективність організаційної діяльності.

Порівняльна характеристика методів управління

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	<i>Економічні</i>	<i>Організаційно-правові (адміністративні)</i>	<i>Соціально-психологічні</i>
Основна мета управління	Досягнення конкуренто-спроможності	Виконання законів, директив, планів	Досягнення взаємо-розуміння
Структура управління	Адаптивна до ситуацій	Жорстка	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно застосовуються методи	Корпоративна, приватна, державна	Державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Індивідуум	Колектив, індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	Мотивація	За допомогою нормативно-методичних документів	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Професіоналізм в даній галузі	Старанність, організованість	Психологічна стійкість особистості
Тип організаційної структури, для якої в найбільшій мірі прийнятні дані методи	Проблемно-цільова, матрична	Лінійна, функціональна	Бригадна

Джерело: [26].

У реальній управлінській практиці, як правило, застосовується комбінація різних методів, що взаємодіють між собою. Їх гармонійне поєднання формує цілісну систему менеджменту підприємства, яка постійно розвивається і пристосовується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розглянемо детальніше сутність кожної з основних груп методів управління.

Економічні методи управління являють собою систему способів і прийомів впливу на працівників та структурні підрозділи підприємства шляхом порівняння витрат і результатів діяльності. До таких методів належать матеріальне стимулювання і санкції, фінансування, кредитування, формування заробітної плати, ціноутворення, визначення собівартості та прибутку. Вони базуються на економічних відносинах між суб'єктом і об'єктом управління, що мають договірно-грошовий характер [6].

Для економічних методів характерні такі ознаки:

1. наявність певної свободи дій як у суб'єкта, так і в об'єкта управління, що дозволяє реалізовувати їхні економічні інтереси на договірній основі;
2. обов'язковість виконання узгоджених договірних зобов'язань;
3. стимулювання досягнення високих результатів через використання матеріальних і фінансових важелів впливу.

В основі цих методів лежать об'єктивні економічні закони, закономірності ринкової економіки та принципи винагороди за працю, які можуть мати специфічні особливості залежно від галузі чи типу підприємства. Основна суть економічних методів полягає у створенні таких умов, за яких інтереси працівників збігаються з інтересами підприємства, що стимулює їх до підвищення продуктивності праці, раціонального використання ресурсів і покращення кінцевих результатів.

У сучасних ринкових умовах економічні методи управління не лише зберігають своє провідне значення, але й стають базовими засобами впливу

на поведінку працівників. Вони сприяють підвищенню ефективності виробництва, ділової активності, розвитку внутрішньої мотивації та формуванню зацікавленості у результатах праці.

Крім того, застосування економічних методів забезпечує більш ефективний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, що позитивно позначається на функціях контролю та координації діяльності. Це дозволяє зробити систему управління більш гнучкою, адаптованою до змін зовнішнього середовища й особливостей конкретного трудового колективу. Таким чином, економічні методи управління відображають соціально-економічну природу підприємства та виступають важливим чинником його стабільного розвитку й конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Серед основних економічних методів управлінського впливу можна виокремити планування, господарський розрахунок, ціноутворення, фінансування, матеріальне стимулювання та використання цінних паперів. Кожен із цих інструментів має свою специфіку та забезпечує економічну взаємодію між керівництвом і працівниками через систему матеріальних стимулів та фінансових взаємозв'язків [6].

Система економічних важелів застосовується на різних рівнях управління з урахуванням специфіки завдань і масштабів діяльності. На загальнодержавному рівні економічне управління базується на міжгалузевих балансах, прогнозних показниках розвитку економіки, державних програмах та фінансово-кредитній політиці. Тут важелі управління мають узагальнений характер і впливають на макроекономічні процеси.

На рівні об'єднань підприємств або окремих господарських суб'єктів дія економічних методів проявляється через управління виробничими ресурсами та результатами господарської діяльності. Йдеться про ефективне використання трудових, енергетичних, природних, фінансових та матеріально-технічних ресурсів. Застосування економічних методів дозволяє узгоджувати інтереси працівників і підприємства, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсного потенціалу.

Основні переваги економічних методів полягають у стимулюванні прояву ініціативи, підвищенні відповідальності та реалізації творчого потенціалу працівників. Завдяки цим методам формується мотивація до продуктивної праці, адже вони безпосередньо пов'язані із задоволенням матеріальних потреб та досягненням відчутних результатів [6].

Водночас недоліком економічних методів є те, що вони не охоплюють потреб нематеріального характеру - моральних, соціальних чи культурних, які часто мають важливе значення для підвищення загальної мотивації та задоволення працею. Тому застосування лише економічних стимулів може призвести до зниження внутрішньої зацікавленості працівників у розвитку організації.

Отже, економічні методи управління ґрунтуються на раціональному використанні економічних законів і поєднанні різних прийомів впливу - від фінансових розрахунків до матеріального заохочення. Їх часто називають «методами пряника», оскільки вони орієнтовані на створення сприятливих економічних умов, що спонукають працівників до ефективної діяльності, підвищення продуктивності праці та зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління становлять систему способів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал підприємства, яка базується на владі, дисципліні, відповідальності та підпорядкуванні. Їх основна особливість полягає у безпосередньому впливі керівника на поведінку працівників шляхом видання наказів, розпоряджень, постанов чи інструкцій, що мають обов'язковий характер для виконання. Ці методи ґрунтуються на чіткому розмежуванні прав, обов'язків та відповідальності між управлінськими ланками, що фіксується у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи та внутрішніх регламентах [4].

Адміністративні методи передбачають, що відносини між суб'єктом і об'єктом управління будуються на принципах влади та підпорядкування.

Такий підхід забезпечує узгодженість дій усіх працівників, оперативність прийняття рішень, стабільність управлінських процесів і дотримання трудової дисципліни. Водночас адміністративний вплив має дві складові: оперативну - коли здійснюється безпосереднє регулювання виробничого процесу, та стратегічну - коли приймаються перспективні рішення щодо вдосконалення управлінської системи й підвищення ефективності діяльності підприємства.

Організаційна складова адміністративних методів включає:

- ✓ **організаційне регламентування** - розроблення положень про підрозділи, визначення їхніх функцій, прав і відповідальності, затвердження штатного розкладу;
- ✓ **організаційне нормування** - створення нормативів праці, рентабельності, продуктивності, правил внутрішнього трудового розпорядку;
- ✓ **організаційно-методичне інструктування** - підготовку посадових інструкцій, методичних рекомендацій і робочих інструкцій для виконання виробничих завдань.

Адміністративні методи впливають на трудову поведінку працівників через такі мотиви, як усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, почуття відповідальності та прагнення належати до певної організації. Вони забезпечують швидке реагування на відхилення у виробничому процесі та сприяють підтриманню належного порядку в колективі.

Разом з тим надмірна орієнтація на адміністративні важелі може призвести до зниження ініціативності працівників, формального підходу до виконання завдань і недостатньої мотивації до творчої праці. Тому сучасна практика управління передбачає поєднання адміністративних методів із економічними та соціально-психологічними інструментами впливу, що дозволяє досягти більшої гнучкості, ефективності та результативності управлінської діяльності підприємства.

Для адміністративних методів управління характерна чітка відповідність чинним правовим нормам, нормативним актам, наказам і розпорядженням вищих органів управління. Вони забезпечують регламентацію поведінки працівників, визначають межі їхніх повноважень і відповідальності, що створює необхідні умови для узгодженої діяльності всієї організації.

До основних способів адміністративного впливу належать:

1. **організаційний вплив** - визначення структури управління, посадових обов'язків і внутрішніх регламентів;

2. **розпорядчий вплив** - видання наказів, вказівок, інструкцій, спрямованих на виконання конкретних завдань;

3. **матеріальна відповідальність і стягнення** - заходи щодо відшкодування збитків, спричинених порушенням трудової дисципліни чи неналежним виконанням обов'язків;

4. **дисциплінарна відповідальність і стягнення** - попередження, догани, звільнення та інші форми впливу за недотримання правил внутрішнього розпорядку;

5. **адміністративна відповідальність** - застосування санкцій відповідно до норм законодавства щодо осіб, які порушили встановлений порядок.

Адміністративні методи управління виступають ефективним інструментом досягнення поставлених цілей, особливо в умовах, коли необхідно забезпечити чітке підпорядкування колективу та спрямувати його дії на розв'язання конкретних управлінських завдань. Найвищий рівень їхньої ефективності досягається за умов чіткої регламентації процесів управління, належної виконавчої дисципліни й налагодженого зворотного зв'язку між керівними та виконавчими ланками. Це особливо актуально для великих підприємств із розгалуженою системою управління, де важливо забезпечити стабільність і координацію дій між структурними підрозділами.

Основними перевагами адміністративних методів є:

- забезпечення єдності управлінської волі в досягненні цілей підприємства;
- відносна простота застосування без необхідності значних матеріальних витрат;
- оперативність прийняття та реалізації управлінських рішень, особливо в невеликих організаціях або під час реагування на зовнішні зміни.

Водночас такі методи мають і суттєві недоліки:

- обмеження ініціативи працівників та зниження творчої активності;
- відсутність дієвих нематеріальних стимулів і можливість виникнення демотиваційних факторів;
- ризик формалізму в управлінні та зниження зацікавленості менеджерів у підвищенні власної компетентності, особливо у великих структурах.

У сучасних умовах роль адміністративних методів на підприємствах дещо знизилася. Це зумовлено змінами соціально-економічного середовища: зростанням безробіття, частковою зайнятістю, інфляційними процесами, затримками виплати заробітної плати, порушенням дисципліни постачань ресурсів і загальним ослабленням трудової дисципліни. Усе це обмежує ефективність застосування суто адміністративних важелів впливу.

Отже, адміністративні методи залишаються важливою складовою системи управління підприємством, проте в сучасній практиці вони мають поєднуватися з економічними, соціально-психологічними та мотиваційними інструментами. Це дозволяє перейти від жорсткої моделі контролю до більш гнучкої системи управління, заснованої на поєднанні дисципліни, стимулювання та партнерських відносин між керівництвом і персоналом. Історично ці методи відомі як «метод батога», однак у сучасному менеджменті вони набувають більш збалансованого та регламентуючого характеру.

Соціально-психологічні методи управління є важливим інструментом впливу на персонал, який базується на врахуванні соціальних закономірностей поведінки людей у трудовому колективі. Їх основою є вивчення соціальної структури колективу, міжособистісних відносин, морально-психологічного клімату, індивідуальних особливостей, потреб та інтересів працівників. Ці методи спрямовані не лише на забезпечення ефективної трудової діяльності, але й на формування згуртованого, мотивованого та лояльного колективу [36].

Сутність соціально-психологічних методів полягає у впливі на нематеріальні мотиви працівників - їхні цінності, почуття, моральні переконання, відчуття належності до колективу. Вони покликані створити умови, у яких людина відчуває задоволення від своєї роботи, відносин у колективі та спільних досягнень. Основою такого впливу є моральне заохочення, довіра, переконання, визнання заслуг, участь працівників у прийнятті рішень і формування корпоративної культури.

Соціально-психологічні методи мають дві ключові цілі:

1. формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, налагодження довірчих стосунків між керівництвом і працівниками;
2. створення умов для розвитку особистісних і професійних якостей працівників, що сприяє зростанню їх задоволеності працею, підвищенню ефективності діяльності та загальній стабільності підприємства.

Ці методи базуються на механізмах морального впливу, емоційного стимулювання, переконання та навіювання. Їх реалізація передбачає використання таких прийомів, як колективне обговорення проблем, соціальні заходи, наставництво, формування корпоративних цінностей, організація командних тренінгів та створення сприятливих умов праці.

Соціально-психологічні методи управління можна розглядати як своєрідні «методи переконання», оскільки вони апелюють до внутрішніх мотивів і ціннісних орієнтацій людини, а не до матеріальних стимулів. Їх

ефективність значною мірою залежить від рівня психологічної компетентності керівника, його здатності розуміти емоційний стан підлеглих, вирішувати конфлікти, забезпечувати підтримку й довіру в колективі.

Серед основних переваг соціально-психологічних методів можна виділити:

- активізацію внутрішньої мотивації працівників, що не пов'язана із задоволенням матеріальних потреб;
- формування позитивного емоційного фону в колективі;
- мінімальні фінансові витрати на реалізацію заходів морального стимулювання;
- підвищення лояльності персоналу до організації та зменшення плинності кадрів.

Водночас існують і певні недоліки:

- обмежена можливість кількісного вимірювання результатів впливу;
- недостатня ефективність у разі відсутності базової матеріальної мотивації;
- складність формування довготривалого впливу без системної підтримки з боку керівництва.

Отже, у сучасних умовах ефективне управління підприємством неможливе без застосування соціально-психологічних методів, які мають поєднуватися з економічними та адміністративними. Лише інтегроване використання цих підходів дозволяє створити цілісну систему менеджменту, що забезпечує гармонійний розвиток підприємства, підвищує продуктивність праці, стабільність колективу й конкурентоспроможність організації в цілому.

1.3. Комплексне застосування методів управління в системі менеджменту підприємства

Ефективність управління підприємством значною мірою визначається тим, наскільки раціонально поєднуються і взаємодіють різні методи управлінського впливу. У сучасних умовах господарювання жоден із методів не може бути універсальним чи достатнім сам по собі, адже кожен має власну сферу застосування, особливості та обмеження. Саме тому досягнення високих результатів можливе лише за умови комплексного використання економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів управління, що утворюють цілісну систему менеджменту підприємства.

Комплексний підхід передбачає узгоджене використання різних груп методів управління відповідно до стратегічних цілей, особливостей організаційної структури, корпоративної культури, рівня кваліфікації персоналу та зовнішніх умов функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє враховувати не лише економічні інтереси, а й соціальні, поведінкові та етичні аспекти управління [16].

До основних принципів комплексного використання методів управління належать:

- **системність**, що забезпечує взаємозв'язок усіх методів та їх орієнтацію на досягнення спільних цілей підприємства;
- **взаємодоповнюваність**, коли методи різних груп не конкурують, а підсилюють один одного;
- **гнучкість**, що передбачає можливість адаптації методів управління до змін зовнішнього середовища;
- **ефективність**, тобто спрямованість на досягнення найкращих результатів при мінімальних витратах ресурсів.

Економічні методи управління у системі менеджменту відіграють провідну роль, оскільки вони базуються на використанні економічних стимулів, фінансових важелів, планування, аналізу та контролю. Вони спрямовані на забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у

результатах своєї діяльності. Економічні методи формують основу управлінських рішень, пов'язаних із бюджетуванням, ціноутворенням, інвестиціями, прибутковістю та ефективністю використання ресурсів.

Адміністративні методи управління забезпечують необхідну дисципліну, порядок і контроль у діяльності підприємства. Вони мають директивний характер і базуються на наказах, розпорядженнях, інструкціях, нормах і регламентах. Використання цих методів є необхідним для реалізації управлінських рішень, коли потрібно забезпечити швидкість реагування, чіткість виконання завдань та підпорядкованість структурних підрозділів. Проте надмірне застосування адміністративного впливу може знижувати ініціативність працівників, тому його доцільно поєднувати з іншими методами.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня мотивації, задоволеності працею, згуртованості команди. Вони ґрунтуються на врахуванні соціальних потреб людини, її цінностей, очікувань і міжособистісних відносин. До таких методів належать індивідуальні та групові бесіди, ділові комунікації, корпоративна культура, моральне заохочення, соціальні заходи тощо.

Комплексне застосування методів управління означає, що кожна управлінська дія має одночасно економічний, організаційно-адміністративний і соціально-психологічний аспекти. Наприклад, запровадження нової системи преміювання (економічний метод) супроводжується роз'яснювальною роботою серед працівників (соціально-психологічний метод) і відповідними наказами керівництва (адміністративний метод). Такий підхід забезпечує не лише матеріальну зацікавленість, а й підвищення лояльності, відповідальності та залученості персоналу до досягнення цілей підприємства.

У практиці сучасного менеджменту комплексне використання методів управління реалізується через інтегровані системи менеджменту, що

поєднують фінансове, стратегічне, кадрове та операційне управління. Ефективність цього процесу підвищується завдяки впровадженню інформаційних технологій, аналітичних систем підтримки прийняття рішень, а також розвитку корпоративних стандартів управлінської культури.

Таким чином, комплексне застосування методів управління є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства. Воно дозволяє досягти збалансованості між економічними результатами та соціальною стабільністю колективу, створити гнучку, адаптивну і результативну систему менеджменту, здатну забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні засади управління підприємством, зокрема сутність, значення та класифікацію методів управління, що застосовуються у сучасних умовах господарювання. З'ясовано, що ефективність управління залежить від правильного вибору методів, їх відповідності об'єктивним економічним законам, а також від здатності керівництва забезпечити взаємозв'язок між цілями підприємства та потребами працівників.

Методи управління являють собою систему засобів і способів впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення поставлених завдань. У науковій літературі запропоновано різні підходи до їх класифікації, проте найбільш обґрунтованою є класифікація за характером впливу на персонал і систему управління загалом. Залежно від цього виділяють економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та соціально-психологічні методи.

Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних стимулів і матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці. Вони сприяють підвищенню ефективності виробництва, зростанню продуктивності

праці та прибутковості підприємства, забезпечуючи баланс між інтересами організації та працівників.

Адміністративні методи спираються на дисципліну, владу та регламентацію діяльності. Їх застосування забезпечує чітку організацію роботи, оперативне виконання управлінських рішень і збереження порядку в системі управління. Однак надмірне використання цих методів може знижувати ініціативність і творчу активність персоналу.

Соціально-психологічні методи базуються на моральному впливі, переконанні та врахуванні соціальних і психологічних особливостей колективу. Їх мета - створення сприятливого мікроклімату, підвищення задоволеності працею, згуртованості колективу та формування позитивної корпоративної культури.

Таким чином, ефективне управління підприємством можливе лише за умови комплексного застосування всіх груп методів. Економічні методи забезпечують матеріальну мотивацію, адміністративні - організаційну дисципліну, а соціально-психологічні - морально-психологічну згуртованість колективу. Взаємодоповнення цих методів створює цілісну систему управління, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність своєї діяльності та досягати стратегічних цілей розвитку.

Комплексне використання цих методів забезпечує цілісність управлінського процесу - від моменту виявлення проблеми до її ефективного вирішення і контролю результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ЗАЛІССЯ»

2.1 Загальні відомості про господарство

Фермерське господарство «Залісся» створене відповідно до вимог чинного законодавства України на основі приватної власності на землю та засоби виробництва. Його діяльність спрямована на ефективне використання природних, трудових і фінансових ресурсів, упровадження сучасних технологій ведення сільського господарства, підвищення рівня продовольчої безпеки держави, забезпечення стабільного доходу працівників і підвищення рівня життя населення сільської місцевості.

Господарство розташоване у Львівській області, в межах Перемишлянської об'єднаної територіальної громади, у селі Сірники. З моменту державної реєстрації ФГ «Залісся» набуло статусу юридичної особи, має власний баланс, самостійно здійснює господарську діяльність, відкриває поточні та валютні рахунки в банківських установах, а також несе відповідальність за результати своєї діяльності відповідно до законодавства України.

Фермерське господарство має зареєстроване фірмове найменування, власну круглу печатку із зазначенням назви та ідентифікаційного коду, а також інші необхідні реквізити: штампи, бланки, логотип, що підкреслюють його правовий статус і забезпечують офіційне документальне оформлення господарських операцій.

ФГ «Залісся» має право залучати працівників на постійній або тимчасовій основі. Трудові відносини регулюються трудовими договорами, контрактами або угодами цивільно-правового характеру відповідно до Кодексу законів про працю України.

Основною метою діяльності господарства є організація та розвиток виробничої, переробної, торговельно-збутової та іншої підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку, підвищення ефективності

аграрного виробництва, задоволення соціально-економічних інтересів членів господарства, а також забезпечення населення високоякісними продуктами харчування та сировиною для переробної промисловості.

До основних видів економічної діяльності фермерського господарства належать: ведення сільського господарства, лісового та мисливського господарства, надання послуг у цих галузях, а також вирощування зернових, бобових і технічних культур. Окрім цього, господарство може здійснювати діяльність із переробки сільськогосподарської продукції, її реалізації на внутрішньому ринку, участі в коопераційних і збутових об'єднаннях, упровадження інноваційних технологій і розвиток екологічно чистого виробництва.

Таким чином, фермерське господарство «Залісся» є сучасним сільськогосподарським підприємством, діяльність якого поєднує виробничі, організаційні та підприємницькі функції, що сприяє підвищенню ефективності аграрного сектору регіону та розвитку сільських територій.

Предмет діяльності фермерського господарства є багатограним і охоплює широкий спектр напрямів у сфері аграрного виробництва, переробки та реалізації продукції. Зокрема, господарство здійснює:

- вирощування, зберігання, обробку та переробку сільськогосподарських культур і сировини;
- розведення, утримання та відгодівлю великої рогатої худоби, свиней, птиці, риби, бджіл та інших сільськогосподарських тварин, а також переробку продуктів тваринництва;
- заготівлю, обробку і зберігання лікарських рослин;
- операції з нерухомістю, включно з передачею, орендою чи заставою об'єктів власності;
- оптову та роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією (у тому числі тваринницькою), продуктами її переробки, лікарськими рослинами та іншими товарами широкого вжитку;

- інші види господарської діяльності, що не суперечать чинному законодавству України та відповідають цілям створення підприємства.

Основну частку виробництва становлять зернові та зернобобові культури, зокрема пшениця, а також продукція тваринництва - вирощування великої рогатої худоби, свиней і виробництво молочної продукції.

2.2 Аналіз господарської діяльності ФГ «Залісся»

Фермерське господарство «Залісся» розташоване у межах Лісостепової зони України, яка характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для ведення аграрного виробництва. Клімат регіону помірно континентальний, із теплим літом та помірно холодною зимою. Середня температура липня становить близько +19 °С, що є оптимальним показником для вирощування більшості зернових, технічних та кормових культур. Найбільша кількість опадів припадає на літній період (65–75% річної норми), що позитивно впливає на формування врожайності. Річна кількість опадів у середньому становить 400–550 мм, а коефіцієнт зволоження коливається в межах 1,3–2,0, що свідчить про достатню забезпеченість вологою для основних культур Лісостепу.

Ґрунтовий покрив представлений переважно опідзоленими чорноземами та темно-сірими ґрунтами, які відзначаються високою родючістю та добрими агрофізичними властивостями. Рельєф місцевості переважно рівнинний із незначними схилами, що сприяє ефективному використанню техніки та зменшує ризик ерозійних процесів. Співвідношення тепла, вологи та ґрунтових умов створює оптимальні передумови для інтенсивного розвитку рослинництва та тваринництва.

Територіальне розташування господарства також має економічні переваги. Відстань до районного центру становить близько 23 км, а до обласного центру (м. Львів) – 65 км. Транспортне сполучення задовільне, що забезпечує безперебійне постачання ресурсів і оперативну реалізацію продукції на місцевих ринках. Львівська область є одним із провідних

регіонів збуту сільськогосподарської продукції, що дозволяє господарству ефективно реалізовувати вироблені товари.

Фермерське господарство «Залісся» має розвинену внутрішню структуру, до складу якої входять:

- ✓ рілльнича бригада, що займається вирощуванням зернових і технічних культур;
- ✓ тваринницька ферма, орієнтована на розведення великої рогатої худоби та свиней;
- ✓ тракторна бригада, яка забезпечує виконання механізованих робіт у полі;
- ✓ підсобні цехи, де здійснюється ремонт техніки, зберігання інвентарю та первинна обробка продукції.

У сучасних умовах господарювання, коли аграрний сектор України перебуває у процесі активної модернізації, ФГ «Залісся» приділяє значну увагу ефективному використанню виробничих ресурсів, упровадженню новітніх технологій обробітку ґрунту, систем точного землеробства та вдосконаленню тваринницьких процесів. Оцінюючи рівень забезпеченості господарства ресурсами, насамперед аналізується землезабезпеченість, що є основою стабільного розвитку підприємства й визначає потенціал його виробничої діяльності.

Основним засобом виробництва у сільському господарстві традиційно залишається земля, адже саме вона є головним джерелом формування продукції та прибутку. Проте обмеженість земельних ресурсів створює певні труднощі для фермерських господарств, особливо невеликих за розмірами. Наявність малих земельних ділянок часто ускладнює ефективне господарювання, обмежує можливості впровадження сучасних технологій, використання техніки та досягнення економії на масштабах виробництва. Це, своєю чергою, знижує потенціал розвитку приватного аграрного сектору.

Фермерські господарства, які мають у користуванні більші земельні площі, зазвичай демонструють стабільні показники ефективності, адже

можуть досягати оптимальних обсягів виробництва, раціонально використовувати трудові ресурси, технічні засоби та основні фонди. Великі фермерські підприємства мають змогу підвищувати продуктивність праці, зменшувати собівартість продукції та, відповідно, отримувати більші прибутки.

Зокрема, під час вирощування озимої пшениці технологічний процес вимагає максимально ефективного використання сільськогосподарських машин і механізмів. При малих площах обробітку це практично неможливо, оскільки техніка не використовується на повну потужність, що призводить до підвищення витрат на одиницю продукції. Натомість збільшення розмірів господарства дає змогу ефективніше застосовувати машинно-тракторний парк, транспортні засоби, трудові ресурси, а отже - підвищувати загальну ефективність діяльності.

У сучасних умовах господарювання важливим завданням для фермерських господарств є визначення оптимальних розмірів землекористування. Саме раціональне поєднання площі земельних угідь із наявною системою машин та трудових ресурсів забезпечує економічну стабільність і конкурентоспроможність аграрного виробництва. Методика визначення таких раціональних розмірів ґрунтується на принципі повного та ефективного використання технічних засобів у виробництві продукції рослинництва.

Землезабезпеченість є ключовим показником ефективності використання земельних ресурсів і визначається площею ріллі або сільськогосподарських угідь, що припадає на одного середньорічного працівника.

У фермерському господарстві «Залісся» загальна площа землекористування у 2024 році становить 1759 га, з яких уся площа припадає на ріллю. Протягом останніх трьох років розмір земельних угідь залишався незмінним, що свідчить про стабільність виробничої бази. Аналіз показників землезабезпеченості дозволяє зробити висновок, що у 2024 році на одного

працівника припадало 48,8 га сільськогосподарських угідь, що є доволі високим рівнем і забезпечує ефективне використання трудових та технічних ресурсів господарства.

Таблиця 2.1

Рівень землезабезпеченості ФГ «Залісся»

Показники	2024 р.
Площа с/г угідь, га	1759
в т. ч. ріллі	1759
Середньорічна чисельність працівників, чол.	36
Припадає на 1 працівника с/г угідь, га	48,8
в т. ч. ріллі, га	48,8

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Залісся»

Спеціалізація фермерського господарства визначається структурою грошових надходжень від реалізації товарної продукції. Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що ФГ «Залісся» зосереджує свою діяльність переважно на виробництві сільськогосподарської продукції, основними напрямками якої є вирощування зернових культур та розвиток свинарства.

Для кращого ознайомлення із діяльністю даного господарства, а саме з його спеціалізацією, розглянемо таблицю (табл. 2.2).

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що у 2024 році ФГ «Залісся» характеризується збалансованою структурою виробництва, де поєднуються галузі рослинництва і тваринництва. Загальний обсяг реалізованої товарної продукції становить 5426,1 тис. грн.

Провідне місце у структурі товарної продукції займає вирощування свиней, на яке припадає 34,6% від загального обсягу реалізації. Це свідчить про високий рівень розвитку галузі свинарства, яка забезпечує господарству значну частину прибутку.

Друге місце за питомою вагою займає вирощування зернових і зернобобових культур – 41,3%, зокрема пшениці, частка якої становить

24,9%. Це зумовлено сприятливими кліматичними умовами Лісостепової зони, наявністю достатнього земельного ресурсу та високим попитом на зернову продукцію.

Продукція рослинництва загалом формує 50,8% усіх грошових надходжень господарства, що свідчить про домінування рослинницької галузі у структурі виробництва. Водночас тваринництво забезпечує 49,2% доходів, зокрема за рахунок вирощування свиней і великої рогатої худоби.

Таблиця 2.2.

Обсяг і структура товарної продукції в ФГ «Залісся», 2024 р.

Вид продукції	Сума, тис. грн.	У % до загального	Місце в загальній структурі
<i>Зернові і зернобобові</i>	2242,6	41,3	-
з них: пшениця	1352,1	24,9	2
Інша продукція рослинництва	890,5	16,4	3
Разом у рослинництві	2756,9	50,8	-
ВРХ	503,8	9,3	4
Свиней	1877,5	34,6	1
інша продукція тваринництва	287,9	5,3	5
Разом у тваринництві	2669,2	49,2	-
Разом по господарству	5426,1	100,0	-

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Залісся»

Таким чином, ФГ «Залісся» має змішану спеціалізацію, у якій основними напрямками є зернове господарство та свинарство. Така структура дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, збалансовувати виробничі ризики та забезпечувати стабільні фінансові результати діяльності.

Аналіз господарської діяльності ФГ «Залісся» за 2023-2024 рр. проведемо у таблиці 2.3.

Основні показники діяльності ФГ «Залісся»

ПОКАЗНИК	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2023 рр.(+,-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	4387,4	4648,0	4714,2	66,2
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	3795,6	3911,8	3611,7	-300,1
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	591,8	-38,4	316,8	355,2
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	35	36	36	-
Виручка від реалізації на 1 працюючого, тис.грн.	125,4	129,1	130,95	1,85
Чистий дохід (збиток), тис.грн	142,3	31,8	190,7	158,9
Рентабельність продажу, %	15,6	18,8	30,5	11,7

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Залісся»

Дані таблиці свідчать про поступове покращення фінансово-економічного стану господарства упродовж 2022-2024 років.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2024 році зріс до 4714,2 тис. грн, що на 327 тис. грн більше, ніж у 2022 році, та на 66,2 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації та попиту на продукцію господарства.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 році зменшилася на 300,1 тис. грн порівняно з 2023 роком, що є позитивним фактором, адже підприємству вдалося знизити виробничі витрати за рахунок більш раціонального використання ресурсів, енергозбереження та вдосконалення технологій виробництва.

Валовий прибуток у 2023 році мав від'ємне значення (-38,4 тис. грн), однак уже у 2024 році підприємство отримало прибуток у розмірі 316,8 тис. грн. Це свідчить про подолання кризових явищ і відновлення ефективної діяльності.

Продуктивність праці також демонструє позитивну динаміку. Виручка від реалізації на одного працівника зросла з 125,4 тис. грн у 2022 році до 130,95 тис. грн у 2024 році, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Чистий прибуток (дохід) у 2024 році зріс у шість разів порівняно з 2023 роком і становить 190,7 тис. грн. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості господарства. Рентабельність продажу у 2024 році досягла 30,5%, що на 11,7% більше, ніж у 2023 році. Такий показник свідчить про зростання прибутковості виробництва та ефективність управління витратами.

Отже, діяльність ФГ «Залісся» у 2022-2024 роках характеризується позитивною динамікою основних фінансових показників, що свідчить про ефективне використання ресурсів, удосконалення системи управління та підвищення конкурентоспроможності господарства на ринку сільськогосподарської продукції.

Економічна ефективність використання основних оборотних фондів визначається за наступними показниками (табл. 2.4).

- **Фондозабезпеченість** відображає рівень забезпечення підприємства основними фондами на 1 гектар сільськогосподарських угідь.
- **Фондоозбросність праці** характеризує рівень забезпечення працівників основними фондами.
- **Фондовіддача** показує, скільки валової продукції отримано з кожної гривні, вкладеної в основні фонди.
- **Фондомісткість** є зворотним показником до фондівіддачі й демонструє, скільки основних фондів припадає на одиницю валової продукції.

**Економічна ефективність використання основних і оборотних фондів
ФГ «Залісся»**

ПОКАЗНИКИ	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2023, +/-
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	1,85	1,9	1,98	0,08
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	88,6	92,9	96,9	4,0
Фондовіддача	-0,8	-1,4	0,35	1,75
Фондомісткість	0,8	0,7	0,7	0

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Залісся»

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку ефективності використання основних і оборотних фондів ФГ «Залісся» у 2022-2024 роках.

У 2024 році фондозабезпеченість зросла до 1,98 тис. грн/га, що на 0,13 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про поступове нарощування матеріально-технічної бази господарства та збільшення інвестицій в основні засоби.

Фондоозброєність праці демонструє аналогічну тенденцію: з 88,6 тис. грн/чол у 2022 році показник зріс до 96,9 тис. грн/чол у 2024 році. Така динаміка свідчить про підвищення технічної оснащеності робочої сили та впровадження сучасних засобів механізації.

Найбільш відчутні зміни спостерігаються у фондовіддачі, яка з від'ємного значення у 2022-2023 роках (-0,8 і -1,4) підвищилася до позитивного рівня 0,35 у 2024 році. Це є свідченням ефективнішого використання основних засобів і підвищення продуктивності виробництва.

Фондомісткість, навпаки, залишилася стабільною протягом аналізованого періоду (0,7-0,8), що свідчить про раціональне співвідношення між обсягами вкладених фондів і результатами виробничої діяльності.

Отже, у 2022-2024 роках ФГ «Залісся» демонструє покращення у використанні основних і оборотних фондів, що зумовлено підвищенням технічного оснащення праці, оновленням матеріально-технічної бази та

більш ефективним використанням ресурсів. Це позитивно впливає на зростання продуктивності праці, рентабельність виробництва й загальну конкурентоспроможність господарства.

2.3 Характеристика фінансово-майнового стану ФГ «Залісся»

Бухгалтерський баланс є одним із головних елементів фінансової звітності підприємства. Він відображає фінансовий стан суб'єкта господарювання на певну дату, показуючи склад, структуру та розміщення активів (ресурсів), а також джерела їх формування - власний капітал і зобов'язання.

Аналіз балансу має важливе значення, оскільки дозволяє:

- оцінити майновий стан підприємства, структуру та динаміку активів;
- визначити фінансову стабільність і рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування;
- виявити тенденції зміни ліквідності та платоспроможності;
- оцінити ефективність управління капіталом і використання ресурсів.

Вертикальний аналіз балансу дає змогу визначити питому вагу окремих статей у загальній валюті балансу, що допомагає побачити, які елементи мають найбільший вплив на фінансовий стан підприємства.

Дані таблиці 2.5 свідчать, що у 2022-2024 роках структура активів ФГ «Залісся» залишалася відносно стабільною. Питома вага необоротних активів у 2024 році становила 45,2%, що лише на 0,5 в.п. більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про стабільну інвестиційну політику господарства та помірне оновлення основних засобів.

Значну частку необоротних активів становлять основні засоби, частка яких у 2024 році зросла до 47,2%. Збільшення цього показника вказує на оновлення техніки, обладнання та інших матеріальних ресурсів, необхідних для сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 2.5

Вертикальний аналіз балансу ФГ «Залісся»

Показник	2022 рік, тис. грн	2022 рік, %	2023 рік, тис. грн	2023 рік, %	2024 рік, тис. грн	2024 рік, %	Відхилення 2024/2023, % ±
АКТИВ							
I. Необоротні активи	3285,4	44,7	3372,0	45,1	3335,8	45,2	+0,1
у тому числі: основні засоби	3260,1	44,3	3346,5	44,8	3489,0	47,2	+2,4
II. Оборотні активи	4065,1	55,3	4089,9	54,7	4045,6	54,8	+0,1
у тому числі: виробничі запаси	1276,3	17,4	1374,4	18,4	893,5	12,1	-6,3
дебіторська заборгованість	1104,6	15,0	1135,0	15,2	1187,9	16,1	+0,9
грошові кошти та їх еквіваленти	5,3	0,07	0,2	0,002	14,8	0,2	+0,198
Баланс (актив)	7350,5	100	7466,9	100	7381,4	100	—
ПАСИВ							
I. Власний капітал	4825,3	65,6	4954,8	66,3	4986,6	67,5	+1,2
у тому числі: нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	21,4	0,3	44,9	0,6	76,7	1,0	+0,4
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	—	—	—	—	—	—	—
III. Довгострокові зобов'язання	1059,5	14,4	1062,9	14,2	1035,4	14,0	-0,2
IV. Поточні зобов'язання	1465,7	20,0	1449,2	19,4	1359,4	18,4	-1,0
Баланс (пасив)	7350,5	100	7466,9	100	7381,4	100	—

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Залісся»

Водночас оборотні активи у 2024 році становлять 54,8% від загальної суми активів, що майже не відрізняється від показників попередніх років. Проте в їх структурі відбулися помітні зміни:

- ✓ частка виробничих запасів зменшилася з 18,4% у 2023 р. до 12,1% у 2024 р., що може свідчити про скорочення запасів матеріалів та сировини або про більш раціональне управління запасами;
- ✓ натомість дебіторська заборгованість зросла на 0,9 в.п., до 16,1%, що може вказувати на збільшення обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежів;
- ✓ також позитивним є збільшення грошових коштів та їх еквівалентів до 0,2% у 2024 році, що покращує поточну ліквідність господарства.

У структурі пасивів спостерігається зростання питомої ваги власного капіталу: з 65,6% у 2022 році до 67,5% у 2024 році. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства, його менш залежне становище від зовнішніх джерел фінансування.

Показник нерозподіленого прибутку збільшився з 21,4 тис. грн у 2022 р. до 76,7 тис. грн у 2024 р., що свідчить про отримання прибутку та його часткове реінвестування у виробництво.

Довгострокові зобов'язання мають тенденцію до незначного скорочення (-0,2%), що свідчить про зменшення кредитного навантаження. Поточні зобов'язання зменшилися з 19,4% у 2023 р. до 18,4% у 2024 р., що є позитивною ознакою з точки зору платоспроможності.

Отже, за результатами вертикального аналізу балансу ФГ «Залісся» можна зробити висновок про стабільний фінансовий стан господарства у 2022-2024 роках. Власний капітал має тенденцію до зростання, а структура активів і пасивів залишається збалансованою.

Позитивними аспектами є:

- підвищення питомої ваги основних засобів;
- зростання власного капіталу та нерозподіленого прибутку;
- зниження частки поточних зобов'язань.

Такі тенденції свідчать про покращення фінансової стійкості, ефективне управління ресурсами та підвищення потенціалу подальшого розвитку підприємства.

Аналіз фінансового стану ФГ «Залісся»

Фінансовий стан підприємства - це узагальнююча характеристика його господарської діяльності, що відображає взаємодію всіх елементів фінансової системи підприємства. Він визначається сукупністю виробничих, економічних та управлінських факторів і показує, наскільки ефективно формуються, розміщуються та використовуються фінансові ресурси.

Головна мета оцінки фінансового стану полягає у виявленні внутрішніх резервів підвищення прибутковості виробництва, забезпеченні стабільної діяльності підприємства, зміцненні його платоспроможності та здатності своєчасно виконувати зобов'язання перед державою, банками, постачальниками й іншими контрагентами.

Основними завданнями аналізу фінансового стану є:

- дослідження рівня прибутковості, фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства;
- оцінка динаміки ліквідності, платоспроможності та здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання;
- визначення позицій підприємства на фінансовому ринку та рівня його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності й ефективності використання капіталу;
- виявлення резервів для покращення управління фінансовими ресурсами.

Платоспроможність підприємства визначається його можливістю вчасно й у повному обсязі погашати поточні фінансові зобов'язання. Для цього необхідна наявність ліквідних коштів - готівки, депозитів, короткострокових фінансових вкладень або таких активів, які можна швидко реалізувати без втрати їх вартості.

Ліквідність, у свою чергу, означає здатність активів підприємства швидко перетворюватися на грошові кошти без істотних втрат ринкової ціни. Під час оцінки ліквідності визначається, наскільки поточні активи забезпечують покриття короткострокових зобов'язань, що дозволяє оцінити фінансову гнучкість і стабільність підприємства.

Для аналізу ліквідності підприємства розраховують три основні коефіцієнти (табл. 2.6):

- коефіцієнт покриття (загальної ліквідності);
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Ці показники дають змогу комплексно оцінити здатність господарства підтримувати платоспроможність, своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями та ефективно управляти оборотними активами.

Коефіцієнт загальної ліквідності (або коефіцієнт покриття) відображає загальну оцінку платоспроможності підприємства, показуючи, скільки гривень поточних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо розмір поточних активів перевищує суму поточних зобов'язань, це свідчить про фінансову стійкість і здатність підприємства ефективно функціонувати. Оптимальне значення показника становить 1,5–2. Формула розрахунку:

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{(\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів})}{(\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів})}$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності (також відомий як «лакмусовий тест») є більш точним показником платоспроможності, оскільки враховує лише найбільш ліквідні поточні активи, виключаючи запаси. Він показує здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання без реалізації товарно-матеріальних запасів. Оптимальне значення коефіцієнта становить не менше 1. Формула розрахунку:

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів})}{(\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів})}$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство може погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів. Його нормативне значення має бути не нижче 0,2–0,25. Формула розрахунку:

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{(\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів})}$$

Аналіз ліквідності господарства дозволяє оцінити його здатність своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Ліквідність підприємства є одним із ключових показників фінансової стабільності, оскільки відображає співвідношення між активами, що можуть бути швидко перетворені на грошові кошти, та короткостроковими зобов'язаннями, які потрібно погасити у найближчий період.

У таблиці 2.6 наведено динаміку основних коефіцієнтів ліквідності ФГ «Залісся» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6

Оцінка ліквідності ФГ «Залісся»

№ п/п	Показники	Нормативне значення	Роки		
			2022	2023	2024
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5 – 2	2,6	2,8	2,9
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥1	1,5	1,8	2,3
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2-0,25	0,00009	0,0001	0,01

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Залісся»

Як видно з таблиці, коефіцієнт загальної ліквідності протягом досліджуваного періоду мав позитивну тенденцію до зростання: з 2,6 у 2022 році до 2,8 у 2023 році та 2,9 у 2024 році. Це свідчить про достатній рівень

поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань, а також про покращення фінансової гнучкості господарства. Показник перевищує нормативне значення (1,5–2), що характеризує підприємство як фінансово стійке та платоспроможне.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує лише найбільш ліквідну частину оборотних активів (без запасів), також демонструє позитивну динаміку: з 1,5 у 2022 році до 1,8 у 2023 році та 2,3 у 2024 році. Це означає, що підприємство має достатній рівень ліквідних активів для покриття своїх короткострокових боргових зобов'язань навіть без урахування матеріальних запасів.

Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то він залишається нижчим від нормативного значення ($\geq 0,2-0,25$), хоча й демонструє позитивну тенденцію до зростання: з 0,00009 у 2022 році до 0,0001 у 2023 році та 0,01 у 2024 році. Такий низький рівень показника свідчить про недостатній обсяг грошових коштів і їх еквівалентів для негайного погашення короткострокової заборгованості, що є типовим для сільськогосподарських підприємств через сезонний характер виробництва.

Загалом, за результатами аналізу можна зробити висновок, що фінансовий стан ФГ «Залісся» у 2022-2024 роках був стабільним. Підприємство має високий рівень загальної та швидкої ліквідності, що забезпечує платоспроможність і свідчить про ефективне управління оборотними активами. Проте господарству доцільно приділити увагу збільшенню частки грошових коштів для підвищення рівня абсолютної ліквідності.

Оцінювання рівня ділової активності підприємства здійснюється за допомогою низки фінансових коефіцієнтів (табл. 2.7).

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - це загальна сума коштів, отриманих підприємством від реалізації своєї продукції, робіт чи послуг, без урахування знижок, повернення товарів і непрямих податків.

Таблиця 2.7

Оцінка показників ділової активності ФГ «Залісся»

№ п/п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2023, +/-
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	8290,5	8559,8	8325,9	-233,9
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	4512,3	4648,0	4714,2	+66,2
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3845,6	3911,8	3611,7	-300,1
4	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	666,7	-38,4	316,8	+355,2
5	Продуктивність праці (чистий дохід на 1 працівника), тис. грн	125,3	129,1	130,9	+1,8
6	Коефіцієнт оборотності запасів, разів	2,4	2,8	4,0	+1,2
7	Період обороту запасів, днів	152	130	91	-39
8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	12,7	14,4	9,5	-4,9
9	Період погашення кредиторської заборгованості, днів	29	25	38	+13
10	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	7,9	7,5	7,0	-0,5
11	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	46	48	52	+

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Залісся»

Чистий дохід (виручка) визначається як різниця між загальним доходом від реалізації продукції та сумою податків, зборів, знижок і повернень.

Валовий фінансовий результат від реалізації продукції (прибуток або збиток) обчислюється шляхом віднімання собівартості реалізованої продукції від чистого доходу. Якщо результат позитивний - підприємство отримало прибуток, якщо від'ємний - зазнало збитків.

Продуктивність праці середньооблікового працівника характеризує ефективність трудових ресурсів і визначається як обсяг виробленої або реалізованої продукції (у грошовому виразі) в розрахунку на одного працівника. Для її оцінки використовують показники валової продукції, чистого доходу або прибутку, створеного підприємством протягом звітного періоду.

У 2024 році спостерігається незначне зниження загального доходу від реалізації продукції - на 233,9 тис. грн порівняно з 2023 роком, що може бути зумовлено коливанням ринкових цін на сільськогосподарську продукцію або скороченням обсягів реалізації. Водночас чистий дохід зріс на 66,2 тис. грн, що свідчить про ефективніше управління витратами та зниження податкового навантаження.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 300,1 тис. грн, що позитивно вплинуло на валовий прибуток, який зріс на 355,2 тис. грн і становить 316,8 тис. грн у 2024 році.

Продуктивність праці зросла незначно - з 129,1 до 130,9 тис. грн на одного працівника, що вказує на стабільну динаміку використання трудових ресурсів.

Значно покращився показник оборотності запасів (з 2,8 до 4,0 рази), що свідчить про більш ефективне управління складськими запасами. Відповідно, тривалість їхнього обороту скоротилась із 130 до 91 дня.

Водночас оборотність кредиторської заборгованості знизилася (з 14,4 до 9,5 разів), а тривалість її погашення збільшилася на 13 днів. Це може свідчити про певні труднощі у своєчасних розрахунках із постачальниками.

Схожа тенденція спостерігається і з дебіторською заборгованістю: зниження коефіцієнта оборотності з 7,5 до 7,0 разів та збільшення терміну її

погашення до 52 днів. Це вказує на необхідність посилення контролю за розрахунками з покупцями.

У цілому, ФГ «Залісся» у 2024 році зберегло стабільний рівень ділової активності, покращивши ефективність використання оборотних активів, але водночас має звернути увагу на управління дебіторською і кредиторською заборгованістю для забезпечення належної платоспроможності.

Динаміка ключових показників ділової активності за 2022-2024 роки відображена на рисунку 2.1.

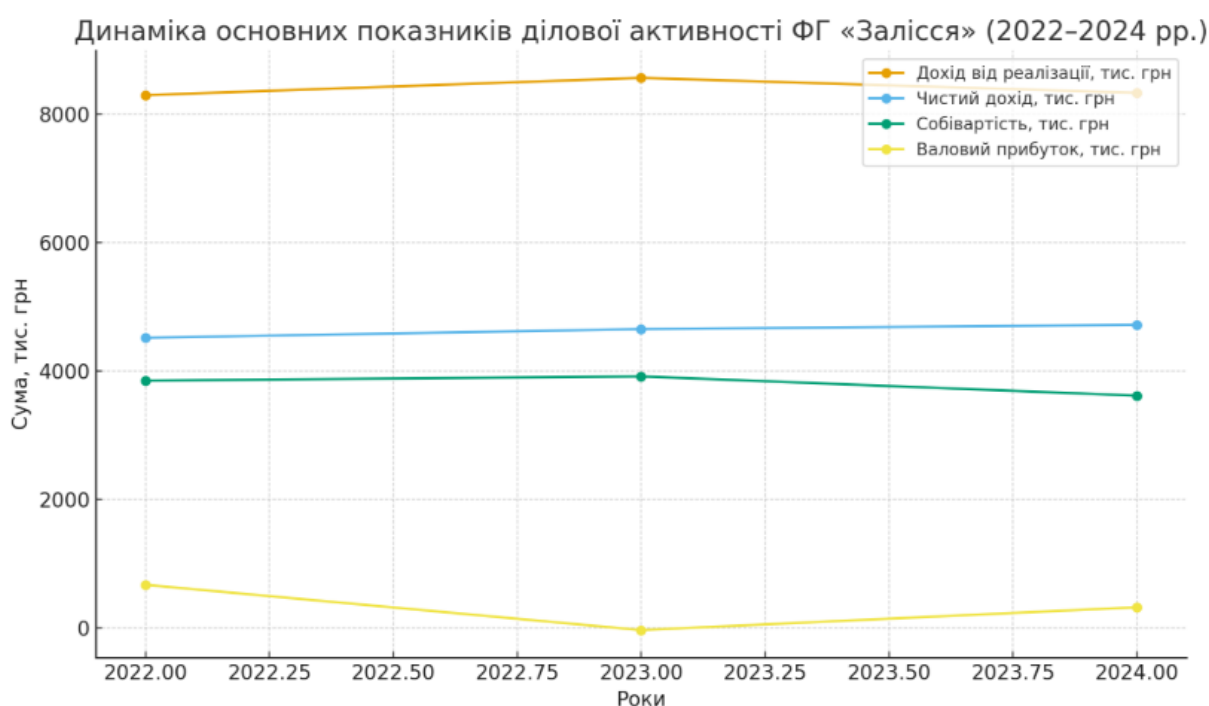


Рис. 2.1 Динаміка ключових показників ділової активності за 2022-2024 роки. Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Залісся»

Графік, що зображений на даному рисунку, чітко відображає динаміку основних показників ділової активності ФГ «Залісся» за 2022-2024 роки - видно зміну доходу, чистого доходу, собівартості та валового прибутку, що дозволяє оцінити тенденції ефективності діяльності господарства.

Оцінювання рівня прибутковості підприємства здійснюється за допомогою системи відносних показників, що відображають ефективність використання ресурсів і здатність господарства отримувати прибуток.

Основними з них є рентабельність продажу, активів і власного капіталу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка показників прибутковості ФГ «Залісся», %

№ п/п	Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023, +/-	Відхилення 2024/2022, +/-
1	Рентабельність продажу	0,45	0,68	4,00	+3,32	+3,55
2	Рентабельність активів	0,31	0,42	2,58	+2,16	+2,27
3	Рентабельність капіталу	0,52	0,64	3,82	+3,18	+3,30

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Залісся».

Рентабельність продажу показує, який чистий прибуток отримує підприємство з кожної гривні реалізованої продукції. У 2022 році рентабельність продажу становила 0,45%, тобто з кожної гривні продажу підприємство отримувало 0,45 копійки прибутку. У 2023 році цей показник зріс до 0,68%, а у 2024 році - до 4,0%, що свідчить про зростання ефективності продажів. Отже, за 2024 рік ФГ «Залісся» отримало на 3,32 копійки більше прибутку з кожної гривні продажів, ніж у 2023 році, і на 3,55 копійки більше, ніж у 2022 році.

Показник рентабельності активів (ROA) характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. У 2022 році рентабельність активів становила 0,31%, у 2023 році - 0,42%, а у 2024 році - 2,58%. Це свідчить про суттєве покращення ефективності використання активів: у 2024 році кожна гривня вкладених активів приносила підприємству на 2,27 копійки більше прибутку, ніж у 2022 році, та на 2,16 копійки більше, ніж у 2023 році.

Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє, наскільки прибутково підприємство використовує власні кошти. У 2022 році цей показник складав 0,52%, у 2023 році - 0,64%, а у 2024 році - 3,82%. Це означає, що у 2024 році кожна гривня власного капіталу приносила на 3,18

копійки більше прибутку, ніж у 2023 році, і на 3,30 копійки більше, ніж у 2022 році.

Отже, узагальнюючи результати аналізу рентабельності ФГ «Залісся» за 2022-2024 роки, можна зробити висновок про стійку позитивну динаміку фінансових результатів. Зростання показників рентабельності свідчить про підвищення ефективності господарювання, раціональне використання ресурсів і покращення структури доходів. Особливо помітне зростання у 2024 році пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції, оптимізацією витрат та зміцненням позицій підприємства на ринку. Це створює передумови для розширеного відтворення та подальшого економічного розвитку господарства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «Залісся» за 2022–2024 роки. Здійснено оцінку майнового стану, структури активів і пасивів, ділової активності, платоспроможності та прибутковості підприємства.

Результати аналізу показали, що протягом досліджуваного періоду господарство демонструвало тенденцію до стабілізації фінансового стану та покращення ключових економічних показників.

1. Структура активів і капіталу свідчить про раціональне використання ресурсів. Спостерігається зменшення частки оборотних активів у загальній вартості майна та зростання власного капіталу, що позитивно вплинуло на фінансову стійкість підприємства.

2. Показники ділової активності вказують на покращення ефективності використання оборотних коштів. Зокрема, коефіцієнт оборотності запасів зріс із 2,8 у 2023 році до 4,0 у 2024 році, а тривалість їх обороту скоротилася на 39 днів. Це свідчить про зменшення обсягів надлишкових запасів та прискорення обороту капіталу. Разом з тим, незначне зниження оборотності

дебіторської заборгованості вимагає підвищення контролю за своєчасністю розрахунків з покупцями.

3. Фінансові результати діяльності за аналізований період демонструють чітку позитивну динаміку. Якщо у 2022 році підприємство працювало з незначним прибутком, то у 2024 році спостерігається суттєве зростання чистого доходу та валового прибутку. Це свідчить про ефективне управління витратами й підвищення конкурентоспроможності продукції.

4. Рентабельність підприємства зростає в усіх напрямках аналізу. Рентабельність продажу підвищилась із 0,45% у 2022 році до 4,0% у 2024 році; рентабельність активів – з 0,31% до 2,58%; рентабельність власного капіталу – з 0,52% до 3,82%. Отже, господарство не лише наростило обсяги діяльності, а й суттєво підвищило ефективність використання ресурсів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ФГ «Залісся» у 2022-2024 роках поступово зміцнило свої фінансові позиції, покращило показники прибутковості та ефективності діяльності. Основними чинниками позитивних змін стали зростання обсягів реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, оптимізація структури витрат і раціональне використання активів.

Водночас для забезпечення подальшого розвитку підприємству доцільно:

- посилити контроль за дебіторською заборгованістю;
- продовжити політику раціонального управління запасами;
- зосередитись на підвищенні ефективності використання власного капіталу та інвестиційних ресурсів;
- розширити ринки збуту та підвищити рівень інноваційності виробництва.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив, що ФГ «Залісся» має стійку тенденцію до підвищення ефективності господарської діяльності та зростання фінансових результатів, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Впровадження методів управління та основні чинники їх впливу у підприємстві

Застосування сучасних методів управління відбувається в межах системи виробничих відносин між членами трудового колективу. Володіння ефективними методами впливу на персонал безпосередньо відображається на результативності виконання поставлених завдань і загальному досягненні цілей підприємства. Ці методи спрямовані на забезпечення високої ефективності роботи колективу, злагодженої взаємодії між працівниками, активізацію їхньої творчої ініціативи, а також своєчасне і ефективне реагування на відхилення від запланованого курсу.

Основними напрямками вдосконалення управлінських методів на підприємстві є:

- ✓ інтеграція сучасних засобів і методів управління в межах обраної цілісної концепції керування;
- ✓ оптимізація організаційної структури підприємства, зокрема шляхом запровадження гнучких підходів до управління;
- ✓ покращення інформаційного забезпечення управлінської діяльності;
- ✓ впровадження передового міжнародного досвіду та розвиток співпраці з іноземними партнерами для досягнення необхідного рівня якості управлінської системи.

Аналіз наявних досліджень впровадження і вдосконалення управлінських методів свідчить про багатофакторний характер цього процесу. Вплив основних чинників на ефективність застосування та розвитку управлінських підходів доцільно представити у вигляді відповідної системи (рис. 3.1).

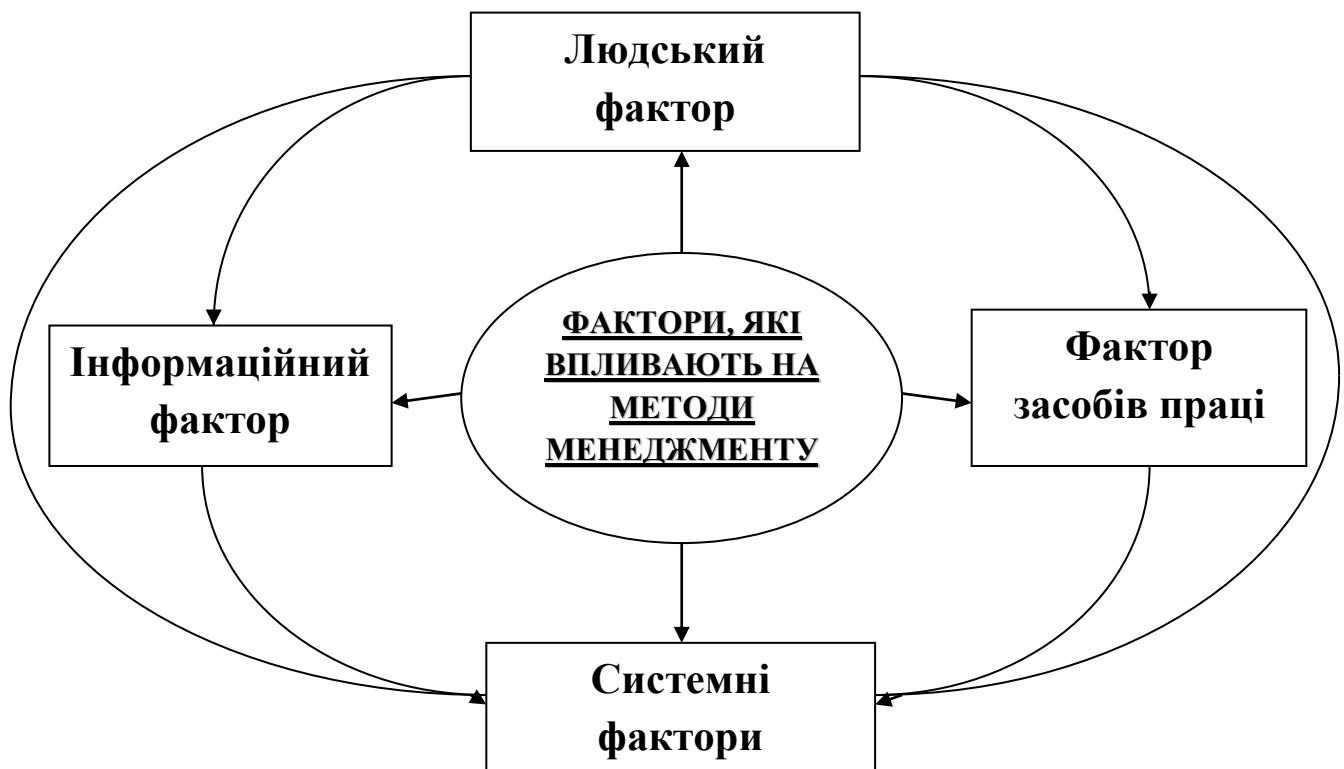


Рисунок 3.1. Склад основних факторів на застосування і вдосконалення методів менеджменту

Джерело: складено автором.

У різних умовах на діяльність персоналу діє система взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів:

- людський фактор (ЧФ);
- інформаційний фактор (ІФ);
- фактор засобів праці (ФСТ);
- група системних факторів (СФ).

Людський фактор відображає сукупність інтелектуальних, фізичних та духовних якостей, які проявляються у професійній діяльності персоналу, а також у його готовності до сприйняття й впровадження удосконалених методів роботи. Попри значну кількість досліджень, присвячених цій темі, все ще бракує чітких практичних рекомендацій щодо врахування людського фактору в управлінських процесах.

Загальновизнаним є те, що працівника необхідно мотивувати й заохочувати до діяльності. Активно вивчаються різноманітні мотиваційні

моделі, зокрема ті, що були розроблені у США та інших країнах. При спробах впровадження цих моделей в інших соціокультурних умовах постає потреба у творчому підході, адже системи управління персоналом суттєво різняться між країнами, як-от між США і Японією. Тому менеджеру важливо досягти гармонії між індивідуальними, груповими та організаційними цілями.

Інформаційний фактор. Управлінська діяльність нерозривно пов'язана з обробкою інформації, яка циркулює в системі управління. Для прийняття ефективних рішень менеджеру потрібна своєчасна, достовірна, точна та повна інформація відповідної якості та обсягу.

Результати досліджень практики управління свідчать про необхідність системного підходу до організації та контролю інформаційних потоків. Це передбачає узгодження таких параметрів, як трудомісткість, ритмічність, інтенсивність роботи персоналу управління, з інформаційними потоками, які відповідають конкретним управлінським функціям. Оптимальне інформаційне забезпечення повинне відповідати цілям і структурі управління. Найефективніше це завдання реалізується за допомогою програмно-цільового підходу.

Фактор засобів праці. Під цим фактором розуміють вплив технічних засобів, які стимулюють удосконалення методів управління в умовах впровадження нової техніки, механізації та автоматизації управлінських процесів.

Із року в рік ускладнення процесів управління природно веде до створення більш досконалих засобів механізації та автоматизації робочих місць, засобів передавання, прийому, обробки й зберігання інформації, а також виконання обчислень. Це, у свою чергу, зумовлює потребу в удосконаленні методів, прийомів і способів роботи управлінського персоналу.

Системні фактори. Сутність їх впливу розкривається в контексті системного підходу: як об'єднання окремих елементів у систему створює

нові властивості, так і комплекс факторів, що впливають на персонал, формує нові характеристики методів їхньої діяльності. До системних факторів належать, зокрема, узгодженість систем та наукова організація праці.

Фактор відповідності систем. Необхідність узгодження між керуючою та керованою підсистемами обумовлена дією основоположних законів управління - зокрема, закону гармонії та необхідної різноманітності. Жодна організація, якою б досконалою вона не була на момент свого створення чи найвищого розвитку, не може залишатися незмінною. З часом вона потребуватиме серйозної трансформації. При цьому, чим складніша система, тим вища ймовірність виникнення кризових ситуацій і, відповідно, потреби у суттєвій перебудові управлінської структури.

У країнах із розвиненою ринковою економікою перебудова організаційної структури підприємства кожні 2-4 роки (залежно від його розміру) є звичайною практикою. Це обумовлено необхідністю адаптації до змін у зовнішньому середовищі та перегляду цілей організації.

У процесі таких змін менеджери прагнуть досягти узгодженості між керуючою та керованою підсистемами. Це узгодження має відображатися на кількох рівнях:

- ✓ *методологічному* - з урахуванням управлінських закономірностей і принципів;
- ✓ *організаційному* - через структуру взаємозв'язків, закріплену формальною організаційною побудовою;
- ✓ *функціональному* - завдяки єдності цілей, функцій та методів управління;
- ✓ *соціально-психологічному* - у формуванні спільного розуміння мети між організацією та її працівниками;
- ✓ *інформаційно-технологічному* - у відповідності кількісних і якісних характеристик інформаційних потоків і технологій;
- ✓ *правовому* - через чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного співробітника.

Такі вимоги до узгодженості означають, що методи управління та праці мають бути сумісними з діючою управлінською системою. Якщо менеджер прагне впровадити нові, більш ефективні підходи до управління, він повинен створити відповідний механізм і трансформувати існуючу управлінську структуру.

У фермерському господарстві «Залісся» активно використовуються соціально-психологічні, економічні та адміністративні методи для підвищення згуртованості колективу та ефективності праці. Розглянемо, як ці методи застосовуються на практиці (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Використання соціально-психологічних, економічних та адміністративних методів для підвищення згуртованості колективу ФГ «Залісся» та ефективності праці

Метод	Застосування у ФГ «Залісся»	Ефективність
Соціально-психологічні методи		
Формування сприятливого мікроклімату	Проведення внутрішніх зборів для обговорення не лише виробничих питань, а й соціальних потреб працівників. Організація свят, виїздів, командних заходів.	Підвищення довіри між працівниками та керівництвом, створення атмосфери співпраці і взаємоповаги.
Формування трудового колективу	Залучення працівників із місцевої громади, підбір кадрів за особистісними якостями. Наставництво для нових працівників.	Згуртованість та взаєморозуміння, швидка адаптація нових працівників.
Соціальна підтримка та моральне стимулювання	Підтримка працівників у складних ситуаціях, відзначення кращих співробітників на загальних зборах, надання гнучкого графіку для працівників з сімейними обставинами.	Збільшення мотивації, зниження плинності кадрів, покращення морального клімату.
Індивідуальний вплив	Організація індивідуальних зустрічей з керівником, зворотний зв'язок, врахування індивідуальних потреб при розподілі завдань.	Підвищення персональної відповідальності та задоволення від роботи, зростання ефективності праці.
Економічні методи		
Матеріальні стимули	Виплата премій та бонусів за виконання планів та досягнення високих результатів. Запровадження системи часткової участі працівників у прибутку.	Підвищення мотивації досягати кращих результатів, стимулювання підвищення продуктивності праці.
Гнучка система оплати праці	Встановлення індивідуальних премій залежно від результатів роботи, впровадження бонусів за досягнення високих виробничих показників.	Стимулювання персоналу, збільшення мотивації до праці та підвищення загального рівня задоволення

		працівників.
Адміністративні методи		
Регламентация та стандартизація процесів	Визначення чітких норм і стандартів для кожного виду роботи. Встановлення чіткої процедури для виконання завдань і перевірки результатів.	Забезпечення дисципліни в роботі, зниження рівня помилок і підвищення ефективності.
Прямий контроль та нагляд	Регулярні перевірки виконання завдань керівниками на всіх рівнях. Визначення чітких обов'язків та відповідальності кожного працівника.	Збільшення відповідальності, уникнення зволікань і помилок, підвищення якості роботи.
Ієрархічне управління	Визначення чіткої структури організації, встановлення чітких підпорядкованостей та меж відповідальності для кожного рівня.	Забезпечення чіткої координації діяльності, покращення організації та виконання завдань.

Джерело: складено автором

Отже, економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління є важливими інструментами для ефективного функціонування організації. Застосування цих методів у ФГ «Залісся» дозволяє не тільки досягати високих виробничих результатів, але й створювати сприятливу атмосферу в колективі, що є запорукою стабільності і процвітання підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу

Одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування підприємства є рівень трудової мотивації його працівників. Мотивація персоналу визначає ступінь зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства, рівень їх продуктивності, якість виконання обов'язків та готовність до інноваційних змін.

Для ФГ «Залісся», яке спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції, питання формування ефективної системи стимулювання є надзвичайно важливим. Сезонність робіт, фізична складність праці та обмеженість фінансових ресурсів потребують застосування гнучких і різноманітних підходів до мотивації.

Доцільно запропонувати впровадження змішаної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти.

До матеріальних стимулів слід віднести:

- ✓ диференціацію заробітної плати залежно від продуктивності праці та якості виконаних робіт;
- ✓ запровадження преміювання за досягнення конкретних показників (виробіток, якість, економія ресурсів);
- ✓ участь працівників у розподілі прибутку підприємства (через бонусну систему або відсоток від прибутку).

Нематеріальні методи мотивації включають:

- ✓ публічне визнання досягнень працівників;
- ✓ створення можливостей для навчання, професійного розвитку та підвищення кваліфікації;
- ✓ залучення працівників до прийняття управлінських рішень через внутрішні ради або збори;
- ✓ формування корпоративної культури, що базується на взаємоповазі, довірі й відповідальності.

Також доцільним є впровадження мотиваційного моніторингу, який передбачає періодичне анкетування персоналу для виявлення рівня задоволеності роботою, умовами праці та винагородою. Це дозволить коригувати систему стимулювання з урахуванням потреб колективу.

Завдяки вдосконаленню мотиваційного механізму ФГ «Залісся» зможе підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і посилити відповідальність працівників за результати своєї діяльності.

3.3. Формування інтегрованої системи управління для підвищення результативності роботи підприємства

Сучасні тенденції розвитку підприємництва доводять, що ефективність управління значною мірою залежить від рівня цифровізації бізнес-процесів. Використання інформаційних технологій в аграрному секторі сприяє підвищенню точності планування, скороченню витрат часу та ресурсів, а також підвищенню якості управлінських рішень.

Для ФГ «Залісся» доцільним є поетапне впровадження автоматизованої системи управління підприємством (ERP-системи), що забезпечить інтеграцію основних функцій: обліку, фінансів, постачання, виробництва та збуту. Вибір програмного забезпечення типу BAS ERP, 1С:Підприємство, або спеціалізованих аграрних систем (AgroOnline, Cropio, AgroOffice) дозволить систематизувати дані про витрати, урожайність, фінансові результати, забезпечуючи прозорість і контроль усіх процесів.

Інформаційні технології можуть бути ефективно використані також у таких напрямках:

- електронний документообіг - зменшення витрат часу на підготовку звітності, оптимізація внутрішньої комунікації;
- аналітичні системи (BI-рішення) - побудова візуальних панелей для моніторингу ключових показників діяльності (рентабельність, собівартість, продуктивність);
- CRM-система - управління взаємовідносинами з клієнтами, контроль договорів і замовлень;
- GPS-моніторинг і агромоніторинг - контроль використання техніки, пального, стану посівів і земельних ресурсів.

Очікуваним результатом впровадження сучасних інформаційних технологій стане зниження управлінських витрат, прискорення прийняття рішень, підвищення точності фінансового обліку та покращення координації між структурними підрозділами господарства.

Інтегрована система управління (ІСУ) - це комплексна модель, що об'єднує всі складові діяльності підприємства в єдину керовану структуру: виробництво, фінанси, персонал, маркетинг, якість, охорону праці та екологічну безпеку. Її головна мета - забезпечити узгодженість дій усіх елементів управління для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для ФГ «Залісся» формування ІСУ є перспективним напрямом підвищення ефективності діяльності. Доцільно розробити організаційну модель управління, що поєднає такі системи:

- ❖ систему менеджменту якості відповідно до стандартів ISO 9001;
- ❖ систему екологічного управління (ISO 14001), що забезпечить дотримання принципів сталого розвитку;
- ❖ систему управління безпечністю харчових продуктів (НАССР), важливу для підвищення конкурентоспроможності на ринку;
- ❖ систему управління персоналом, орієнтовану на розвиток компетенцій і корпоративної культури.

Реалізація інтегрованої системи дозволить підвищити результативність управлінських процесів, поліпшити внутрішній контроль, забезпечити стабільну якість продукції та зміцнити довіру партнерів і споживачів.

Ефективність впровадження ІСУ можна оцінити за такими критеріями:

- ✓ зменшення витрат виробництва на 5–10 % за рахунок оптимізації ресурсів;
- ✓ підвищення продуктивності праці на 8–12 %;
- ✓ скорочення управлінських витрат на 10–15 %;
- ✓ зростання прибутковості діяльності на 3–5 %.

Таким чином, інтеграція сучасних управлінських систем сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ФГ «Залісся» на аграрному ринку та забезпечить умови для його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

З метою оцінки результативності впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення управління підприємством проведено розрахунок прогностного економічного ефекту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Економічний ефект від запропонованих заходів підвищення ефективності управління ФГ «Залісся»

Заходи	Зміна виручки, %	Зміна собівар- тості, %	Витрати на впровад- ження (тис. грн)	Нова виручка (тис. грн)	Нова собівар- тість (тис. грн)	Додатковий прибуток до витрат на впровад- ження (тис. грн)	Новий чистий прибуток (тис. грн)	Нова рента- бельність продажу, %	Зростання маржі, в п.п.	Нова продуктив- ність на 1 працівника (тис. грн)
Мотивація	+6,0	-2,0	50,0	4 997,1	3 539,5	355,1	495,8	9.92	+5.88	138.81
ІТ- автоматизація	+5,0	-5,0	150,0	4 949,9	3 431,1	416,3	457,0	9.23	+5.19	141.43
Інтегроване управління	+4,0	-3,0	100,0	4 902,8	3 503,3	296,9	387,6	7.91	+3.86	137.50
Усі заходи разом (послідовно)	+15,8	-9,7	300,0	5 456,8	3 261,6	1 092,7	983,4	18.02	+13.98	157.41

Джерело: розраховано автором на основі даних ФГ «Залісся» за 2024 рік.

До аналізу включено три основні напрямки покращення діяльності: удосконалення системи мотивації персоналу, впровадження сучасних інформаційних технологій та формування інтегрованої системи управління. Для оцінювання ефекту використано ключові показники: обсяг виручки, собівартість, чистий прибуток, рентабельність продажу та продуктивність праці.

Як свідчать дані таблиці, усі запропоновані заходи забезпечують позитивний економічний ефект, проте ступінь їхнього впливу різний. Найбільше зростання чистого прибутку спостерігається при поєднанні всіх трьох заходів - у цьому разі чистий прибуток зростає майже в 5 разів порівняно з базовим періодом (до 983,4 тис. грн). Це забезпечується підвищенням виручки на 15,8% і одночасним скороченням собівартості майже на 10%.

Впровадження системи мотивації персоналу виявилось найбільш економічно вигідним заходом за співвідношенням витрат і отриманого ефекту. За відносно невеликих інвестицій (50 тис. грн) прибуток зріс на 355,1 тис. грн, що забезпечило підвищення рентабельності продажу до 9,9%.

Інформаційні технології та автоматизація процесів сприяють зростанню ефективності за рахунок оптимізації витрат, скорочення часу виконання операцій і підвищення продуктивності праці. Після їх впровадження рентабельність продажу збільшується до 9,2%, а продуктивність одного працівника - до 141,4 тис. грн.

Запровадження інтегрованої системи управління дає змогу підвищити рівень керованості процесів, зменшити ризики та покращити узгодженість між підрозділами підприємства. Рентабельність при цьому зростає до 7,9%, а продуктивність праці - до 137,5 тис. грн на одного працівника.

Найвищий результат досягається при комплексному впровадженні всіх заходів. Це свідчить про синергетичний ефект - поєднання мотиваційних, технологічних та організаційних удосконалень забезпечує найповніше використання внутрішнього потенціалу господарства. Прогнозоване

зростання рентабельності продажу до 18% і підвищення продуктивності праці до 157,4 тис. грн на працівника свідчать про суттєве поліпшення фінансових результатів та конкурентоспроможності ФГ «Залісся».

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі було розглянуто та обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності методів управління підприємством, які відповідають сучасним тенденціям розвитку менеджменту й економіки. Зокрема, було визначено, що підвищення ефективності управління можливе завдяки вдосконаленню системи мотивації персоналу, впровадженню інформаційних технологій у процеси управління та формуванню інтегрованої системи управління, орієнтованої на стратегічні цілі підприємства.

Проведене дослідження показало, що ефективна система мотивації та стимулювання персоналу є ключовим чинником зростання результативності діяльності підприємства. Раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, упровадження сучасних методів оцінки результативності праці (зокрема KPI), створення сприятливих умов праці та можливостей професійного зростання сприятимуть підвищенню трудової активності, відповідальності та лояльності працівників.

Також обґрунтовано необхідність впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління підприємством. Автоматизація управлінських процесів через ERP, CRM і BI-системи забезпечує ефективну обробку даних, підвищує точність управлінських рішень, оптимізує документообіг, скорочує час на обмін інформацією та контроль за виконанням завдань. Використання цифрових технологій дозволить підвищити рівень прозорості управління, забезпечити оперативність реагування на зміни ринкового середовища та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Особлива увага приділена формуванню інтегрованої системи управління, яка охоплює стратегічне, операційне, фінансове, кадрове та

якісне управління. Її впровадження дозволяє створити єдину інформаційну платформу, забезпечити узгодженість дій між усіма підрозділами, уникнути дублювання функцій, а також раціонально розподіляти ресурси. Інтегрований підхід сприяє системності в управлінні, зниженню витрат, підвищенню ефективності використання потенціалу підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Отже, впровадження запропонованих заходів на підприємстві ФГ «Залісся» дозволить досягти таких результатів:

- підвищення рівня трудової мотивації та залученості працівників у досягнення корпоративних цілей;
- зростання продуктивності праці та якості виконання управлінських функцій;
- удосконалення комунікаційної взаємодії між підрозділами;
- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень;
- покращення фінансових показників діяльності підприємства;
- зміцнення конкурентних позицій на ринку та підвищення рівня економічної стійкості.

Загалом, запропоновані напрями підвищення ефективності методів управління створюють передумови для формування сучасної системи менеджменту, що поєднує економічні, організаційні, інформаційні та соціально-психологічні аспекти управління. Їх практична реалізація забезпечить стабільне функціонування підприємства, підвищення його прибутковості, інноваційної активності та стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було вирішено комплексне науково-практичне завдання – досліджено сутність, зміст і взаємозв'язок методів управління, здійснено аналіз їхнього застосування на конкретному підприємстві, а також розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управлінської діяльності.

У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методологічні засади управління підприємством. Розкрито сутність поняття «методи управління», їх зміст, функції та класифікацію. Особливу увагу приділено трьом основним групам методів: економічним, адміністративним та соціально-психологічним, які утворюють основу сучасної системи менеджменту. Доведено, що ефективність управлінської діяльності визначається не окремим використанням цих методів, а їх комплексним застосуванням у взаємодії, що забезпечує узгодженість дій працівників, досягнення стратегічних цілей і зростання конкурентоспроможності підприємства. У результаті дослідження встановлено, що система методів управління повинна ґрунтуватися на принципах науковості, адаптивності, економічної доцільності та соціальної спрямованості.

У другому розділі нами було проведено комплексне дослідження стану та динаміки розвитку підприємства. Наведено загальні відомості про господарство, проаналізовано основні економічні показники за 2022–2024 роки, оцінено фінансово-майновий стан, ліквідність, платоспроможність, ділову активність та рентабельність. Результати аналізу свідчать про позитивну тенденцію розвитку: у 2024 році чистий дохід зріс на 158,9 тис. грн порівняно з 2023 роком, а рівень рентабельності продажу підвищився з 0,68 % до 4,0 %. Проте виявлено й проблемні аспекти – нерівномірність структури активів, зростання частки короткострокових зобов'язань, обмеженість інвестиційних ресурсів і недостатню мотивацію працівників. Окрему увагу приділено аналізу методів управління, які використовуються у ФГ «Залісся». З'ясовано, що основний акцент зроблено на адміністративні

методи, тоді як економічні та соціально-психологічні інструменти застосовуються недостатньо. Це знижує гнучкість системи управління і не повною мірою сприяє зростанню продуктивності праці та ініціативності персоналу.

У третьому розділі роботи запропоновано практичні напрями вдосконалення управлінської діяльності ФГ «Залісся». Запропоновано поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, запровадження системи преміювання за досягнення ключових показників ефективності (KPI), розвитку корпоративної культури, а також навчання та підвищення кваліфікації працівників. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та формуванню командного духу.

Рекомендовано використовувати автоматизовані системи обліку, CRM-платформи та аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень. Це дозволить скоротити витрати часу, підвищити оперативність управління, мінімізувати ризики людського фактора та покращити взаємодію між структурними підрозділами.

Обґрунтовано необхідність поєднання фінансового, виробничого, кадрового та маркетингового менеджменту в єдину систему. Такий підхід забезпечить узгодженість стратегічних і поточних рішень, покращить контроль і підвищить результативність роботи підприємства.

Розрахунок економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів показав позитивну динаміку: прогнозується зростання прибутку на 28,6 тис. грн, підвищення рівня рентабельності на 2,5 %, а також зростання продуктивності праці на 6,7 %. Це свідчить про реальну ефективність запропонованих рекомендацій.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити такі висновки:

- Методи управління є основним інструментом реалізації функцій менеджменту, а їх комплексне застосування забезпечує ефективність управлінських процесів.

- Для підвищення результативності діяльності підприємства необхідно створити збалансовану систему, яка поєднує економічні стимули, адміністративну регламентацію та соціально-психологічний вплив.
- Аналіз діяльності ФГ «Залісся» засвідчив потенціал підприємства для подальшого розвитку, проте потребує вдосконалення управлінської системи, особливо у сферах мотивації персоналу та цифровізації управлінських процесів.
- Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише покращенню фінансових результатів, а й підвищенню конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «Ком принт», 2017. 465 с.
2. Батюк Б. Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-364-373) (дата звернення: 11.07.2025).
3. Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип 17. Т. 2. С. 251–259.
4. Бреус С., Пригарський В. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23>.
5. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 117–122. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/22.pdf. (дата звернення: 10.06.2025).
6. Битов В. П., Горбач Л. М., Котляров В. О. Економічні методи управління як головні важелі ефективного розвитку підприємства. *Економічний формум*. 2021. Вип. 2. DOI: [10.36910/6775-2308-8559-2021-2-7](https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-7).
7. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.
8. Гасюк І. Л., Іваній О. М. Логічно-формальні та критеріальні методи прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2024. № 8 (50). С. 112–122.
9. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.

10. Голубко Є.В. Суть та зміст конкурентоспроможності підприємства. *Електронні дані*. 2016. № 5. С. 115–118. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua> (дата звернення 29.08.2025 р.).
11. Дикань В.Л., Посохов І.М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*. 2014. №1. С. 314- 319.
12. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.
13. Занора В. О., Войтко С. В. Управління підприємствами: планування тех нологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управ лінських рішень : монографія. Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2017. 223 с.
14. Замула І.В., Іваненко В.О. Аналіз обсягів виробництва промислової продукції на основі даних статистичної звітності. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2015. Випуск 1(19). С. 166–173.
15. Карачина Н. П., Савіцька О. О. Антикризове управління : сучасний категоріальний вимір. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. 1(11).С. 16–19.
16. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
17. Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Телічко Н. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40> (дата звернення: 10.08.2025).
18. Лутковська С. М., Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. №12, 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.78.
19. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

20. Менеджмент організацій: навч. посіб./ укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
21. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦП "КОМПРИНТ", 2017. 323 с.
22. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
23. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012 - № 1(17) - С. 68.
24. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.
25. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Вісник тернопільського національного економічного університету*. 2016. С. 139-145.
26. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навч. посіб.Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
27. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 2 (9), 2023. С. 104-111.
28. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 15 (2(33)), 2018. С. 105-122. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.2\(33\).120447](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.2(33).120447).
29. Румянцев М.В., Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Тарасова О.О. Економічний аналіз і моделювання господарської діяльності підприємства: навч. посіб. Донецьк: ДонНТУ, 2013. 296 с.

30. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 403 с.

31. Серединська В. М., Загородна О. М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 4. С.93-98.

32. Слоун А. Моя історія в General Motors : з новою передм. Пітера Друкера; пер. з англ. Ганна Литвиненко. Київ : Наш формат, 2020. 435 с.

33. Сорока, Т. М. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 21. № 2. С. 213-219.

34. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. №5. С. 167-170.

35. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навчальний посібник. К.: Каравела, 2018. 304 с.

36. Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Шубалого; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

37. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.

38. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. Випуск 60, 2020. С.203-213. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19.