

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 4.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.96>

УДК 336.43.02:339.

Ю. В. Золотницька,

к. е. н., Відділ ринків та продовольчої безпеки,

Інститут ринків і конкуренції,

Варшавський економічний університет SGH, м. Варшава, Польща

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9278-0707>

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ СІМЕЙНИМ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Y. Zolotnytska,

PhD in Economics, Food Safety Market Unit, Institute of Markets and

Competition, SGH Warsaw School of Economics, Poland

ORGANIZATION OF INTERNAL FARM MANAGEMENT IN A FAMILY FARMING ENTERPRISE

У статті досліджено особливості організації внутрішньогосподарського управління сімейними фермерськими господарствами залежно від розміру землекористування. На основі емпіричних даних сформовано виробничі профілі господарств різних розмірів та визначено їх ключові відмінності. Встановлено, що зі зростанням площ

відбувається перехід до більш формалізованих і стратегічно орієнтованих моделей управління. Обґрунтовано, що масштаб оброблюваних угідь є ключовим чинником диференціації управлінських моделей, рівня формалізації функцій, характеру планування та використання обліково-аналітичних інструментів. Визначено, що для мікро-, малих, середніх і великих сімейних фермерських господарств доцільними є різні моделі управління: від спрощеної лінійної до дивізійно-ієрархічної. Доведено, що ефективність внутрішньогосподарського управління залежить від відповідності управлінської моделі масштабу виробництва та складності ресурсної організації. Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню ефективності та конкурентоспроможності сімейних фермерських господарств.

The article examines the peculiarities of organizing internal management in family farms depending on the size of land use. Based on empirical data from a large-scale survey of family farms, production profiles for different farm size groups were developed, highlighting their structural and functional differences.

The study reveals that small-scale farms are characterized by informal, family-based management with a high level of flexibility but limited capacity for growth and innovation. Medium-sized farms represent a transitional stage, combining family labor with elements of formalized management, increased use of hired labor, and improved access to financial resources. Large and very large family farms operate as market-oriented entities with hierarchical management structures, strategic planning, and a higher level of technological adoption.

It is substantiated that the scale of cultivated agricultural land is a key determinant of differentiation in management models, the degree of formalization of managerial functions, planning horizons, and the use of accounting and analytical tools. The study proves that different farm size groups require different approaches to management organization, reflecting the complexity of production processes, the structure of resource provision, and the level of market orientation.

It is established that micro family farms are most effectively managed through a simplified linear model based on family labor, short-term planning, and informal communications. Small farms tend to shift toward a linear-functional model with partial distribution of managerial responsibilities, stronger market orientation, and the use of basic digital tools. Medium-sized farms require a functional-structured management system that includes budgeting, management accounting, analytical decision-making, and coordination between family and hired labor. For farms with land holdings of 51–300 hectares, the most appropriate model is divisional-hierarchical management with professional staff, long-term strategic planning, full-scale financial and management accounting, digital platforms, and systematic risk management.

The article concludes that the management system of family farms should be considered scale-dependent, and its effectiveness is determined by the correspondence between the management model and the actual level of production and market complexity. The proposed approaches can improve the efficiency and competitiveness of family farms.

Ключові слова: організація управління, сімейне фермерське господарство, розмір землекористування; внутрішньогосподарське управління, моделі управління.

Keywords: management organization, family farming enterprise, size of land use, internal farm management, management models.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сучасний розвиток аграрного сектору характеризується зростанням ролі сімейних фермерських господарств як ключових суб'єктів виробництва сільськогосподарської продукції та забезпечення продовольчої безпеки. В умовах трансформації ринкового середовища, посилення конкуренції та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності внутрішньогосподарського

управління. Організація управлінських процесів у сімейних фермерських господарствах значною мірою залежить від розміру землекористування, що визначає масштаби виробництва, структуру ресурсного забезпечення та складність управлінських рішень [4]. Європейський досвід свідчить про необхідність диференційованого підходу до управління фермерськими господарствами залежно від їх розміру, виробничої спеціалізації та рівня інтеграції у ринок [2]. У цьому контексті малі господарства тяжіють до спрощених, неформалізованих моделей управління, тоді як середні та великі – до більш структурованих і багаторівневих систем. Водночас універсальні підходи до організації управління втрачають ефективність, що зумовлює потребу у гнучких та адаптивних моделях. Особливого значення набуває узгодження організаційної структури управління з ресурсним потенціалом господарства та стратегічними цілями його розвитку. Крім того, впровадження інновацій, цифрових технологій і сучасних управлінських інструментів вимагає перегляду традиційних підходів до внутрішньогосподарського управління. У зв'язку з цим актуалізується необхідність наукового обґрунтування організаційних засад управління сімейними фермерськими господарствами з урахуванням масштабів їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку та функціонування сімейних фермерських господарств є предметом широкого кола наукових досліджень як в Україні, так і за кордоном. Значна увага приділяється питанням інституціонального забезпечення фермерства, ефективності використання ресурсного потенціалу, трансформації організаційних форм господарювання та інтеграції фермерських господарств у ринкове середовище. Європейські дослідження акцентують увагу на ролі сімейних ферм як базового елементу аграрної структури та підкреслюють важливість адаптивних моделей управління залежно від розміру господарства та рівня його ринкової інтеграції [4; 5].

Вітчизняні науковці зосереджують увагу на особливостях трансформації сімейного фермерства в умовах інституційних змін та управлінні маркетинговою діяльністю фермерських господарств [3; 6; 7; 8]. Однак питання організації внутрішньогосподарського управління з урахуванням масштабу діяльності залишаються недостатньо розкритими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад організації внутрішньогосподарського управління сімейними фермерськими господарствами з урахуванням розміру землекористування як ключового чинника диференціації управлінських моделей.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В Україні сімейні фермерські господарства характеризуються значною диференціацією за розмірами землекористування: від дрібних господарств із площами до кількох гектарів до середніх і відносно великих, що обробляють десятки й сотні гектарів. Така варіативність зумовлює суттєві відмінності щодо ресурсного забезпечення, спеціалізації виробництва та організації внутрішньогосподарського управління.

З огляду на таку диференціацію, з метою розробки підходів щодо удосконалення організації внутрішньогосподарського управління сімейних фермерських господарств було сформовано їх виробничий профіль за розміром оброблюваних земельних наділів. Для цього використано результати дослідження, проведеного Світовим банком у співпраці з Міністерством аграрної політики та продовольства України у 2022-2023 рр. [1]. Для потреб цього дослідження нами було використано та оброблено результати анкетувань 1705 сімейних фермерських господарств з площами наділів від 1 до 300 га (Табл. 1).

Таблиця 1. Виробничий профіль сімейних фермерських господарств у розрізі наявних площ сільськогосподарських угідь

Показники	Сімейні фермерські господарства						Разом
	мікро	малі	середні	великі	дуже великі	дуже великі інтегровані	
	1-5 га	6-20 га	21-50 га	51-100 га	101-200 га	201-300 га	
1. Кількість, од.	179	185	229	587	412	113	1705
2. Наявність найманих працівників: %	11,3	17,3	23,6	39,7	68,0	84,1	41,7
середня чисельність, осіб	0,3	1,0	1,1	1,5	2,3	3,2	1,6
3. Наявність орендованих угідь, %	16,8	31,9	55,0	81,9	86,0	86,7	67,0
4. Вирощення культур, %							
пшениця	40,0	39,5	38,0	61,0	70,4	75,2	56,1
кукурудза	11,7	11,4	18,3	36,3	43,0	46,9	30,8
ячмінь	11,2	16,8	15,3	22,1	25,2	40,7	21,4
жито	0	1,1	0	1,0	1,0	5,3	1,0
овес	2,2	3,2	1,7	3,0	1,0	2,7	2,1
гречка	0	0	1,0	2,6	2,0	3,5	1,8
бобові	0	0	1,0	1,2	1,5	4,4	1,2
соя	7,8	9,7	14,9	23,7	23,3	31,9	19,7
льон	0	0	0,1	0,1	0	0	0,1
ріпак	0	0	0	3,2	5,8	6,2	2,9
соняшник	2,2	26,5	34,1	49,9	57,8	61,1	55,9
цукровий буряк	0	0,1	0,1	1,0	0,5	1,0	0,4
картопля	11,2	1,1	2,0	2,0	0,5	2,6	2,3
плодово-ягідні	0	0	1,0	1,0	1,2	0	0,6
5. Наявність ВРХ, у т.ч. корів, %	53,6	31,4	12,7	10,4	10,2	9,7	17,3
6. Наявність свиней, %	60,3	41,1	21,4	20,8	18,9	7,1	25,7
7. Наявність тракторів, %	34,6	43,8	59,4	72,7	79,4	80,5	65,6
8. Наявність іншого с/г обладнання, %	35,8	38,4	51,5	69,3	74,5	77,9	61,6
9. Наявність кредиту, %	26,3	28,1	30,1	41,2	57,0	61,1	41,7
10. СФГ, зацікавлені у купівлі земельних ділянок, %	11,2	11,4	10,9	11,1	11,1	11,5	11,1
11. СФГ, зацікавлені у продажі земельних ділянок, %	9,5	7,0	3,5	2,0	2,4	1,0	3,6

Джерело: розраховано автором за даними [1].

Включення до вибірки СФГ з площами наділів до 300 га вважаємо доцільним з огляду на необхідність повного охоплення реально функціонуючих господарств сімейного типу в Україні, які не завжди формально відповідають законодавчо встановленим критеріям сімейності (до 20 га згідно з чинним законодавством). Доцільність включення до

дослідження господарств розміром до 300 га також обґрунтовується європейською практикою, яка дозволяє розглядати сімейне фермерство як інституційну категорію, що визначається не розміром земельного банку, а моделлю організації управління [2]. Вважаємо, що такий підхід забезпечуватиме порівнянність результатів із європейськими підходами та підвищить аналітичну цінність дослідження.

За даними таблиці частка СФГ, які мають найманих працівників, зростає по мірі зростання площ наділів: від 11,3% у мікро (1-5 га) до 84,1% у дуже великих господарствах (201-300 га). Також зростає середня чисельність найманих осіб від 0,3 до 3,2. Можна зробити висновок, що із збільшенням площ формується «поріг професіоналізації», коли без постійного найму забезпечити виробничий цикл неможливо. Помітний «злам» відбувається у господарствах з наділами від 51 до 100 га (39,7% наймають працівників), після якого інтенсивність найму різко зростає (68,0% господарств з наділами 101-200 га мають найманих працівників на постійній основі).

Частка СФГ, які обробляють орендовані земельні наділи зростає від 16,8% (мікро) до близько 86-87% у великих і дуже великих господарствах. Це свідчить, що збільшення площ оброблюваних с/г угідь відбувається в основному завдяки оренді. Зростання частки орендованих площ корелює з переходом від самозабезпечення домогосподарства до підприємництва, а залучення зовнішніх ресурсів (земля, праця, капітал) стає системним.

Зі зростанням площ наділів простежується чітка зерново-олійна спеціалізація. Наявність наділів пшениці, кукурудзи, соняшнику та ячменю зростає із зростанням розміру господарств. Частка наділів пшениці зростає із 40% у мікро/малих господарствах до 70-75% у великих/дуже великих; кукурудзи, відповідно, з 11-18% до 43-47%; соняшнику із 2-34% до 50-61%; ячменю із 11-17% до 25-41%. Це пов'язано з тим, що перехід до зерново-олійної спеціалізації вимагає більших земельних наділів, вищого забезпечення технікою та розвинутої логістики, що забезпечуватиме вищу віддачу з гектара у масштабі.

Нішеві та традиційні культури є атрибутом дрібних СФГ. Картопля та плодово-ягідні зосереджені переважно в мікро- та малих СФГ (картопля 11,2% у мікро проти 0,5-2,6% у великих). Жито, овес, гречка, бобові й льон мають низькі, але в окремих господарствах зростаючі частки, що радше свідчить про диверсифікацію або екологічні сівозміни, ніж масовий бізнес-напрямок.

Олійні культури, такі як соя та ріпак є своєрідним «містком» до аграрної індустріалізації. Частка господарств, які вирощують сою, зростає від 7,8% (мікро) до 31,9% (дуже великі). Вирощуванням ріпаку майже не займаються господарства з наділами від 1 до 50 га, але дана культура з'являється у середніх та великих господарствах (до 6%). Це підтверджує перехід до більш капіталомістких, технологічно вимогливих культур у більших за розмірами СФГ.

Відомо, що галузь тваринництва є доволі трудомісткою. Як показало дослідження, наявність ВРХ (у т.ч. корів) і свиней різко зменшується із збільшенням площ с/г угідь. Велика рогата худоба є у 53,6% мікро-господарствах та лише у 10% середніх та середньо-великих господарствах, свині, відповідно, у 60,3% та 7,1%. Це свідчить про структурну диверсифікацію господарств, в залежності від розмірів їх наділів: дрібні СФГ більш диверсифіковані з вагомою часткою тваринництва (домогосподарська/змішана модель), великі націлені переважно на монокультури та рослинництво з ринковою спеціалізацією. Для середніх і великих сімейних фермерських господарств утримання тварин часто поступається рентабельності та ризик-менеджменту зернових та олійних культур.

Забезпеченість технікою зростає по мірі зростання розмірів наділів с/г угідь (наявність тракторів: з 34,6% до 81%; іншого с/г обладнання: з 35,8% до 80%). Ця динаміка узгоджується з переходом до монокультур та більших наділів, що вимагає підвищеної механізації. Поріг «технічної насиченості» спостерігається вже в середніх за розмірами господарствах (51-100 га), де ступінь технічного оснащення становить біля 75%.

Частка СФГ, які мають кредити, зростає від 26-30% (дрібні) до 57-61% (великі/дуже великі). Структурно переважають кредити на оборотні засоби (до 63,7% у дуже великих господарствах), тоді як кредити на інвестиційні цілі становлять лише 1-2% серед усіх груп господарств. Це свідчить про обмежений доступ до довгострокових кредитів та акценті на короткостроковій ліквідності (придбання насіння, ЗЗР, запчастин тощо).

Інтерес до купівлі земель після стабілізації ситуації в Україні виявило близько 11% респондентів, незалежно від розміру с/г угідь. Одночасно, інтерес до продажу земельних ділянок дуже низький (1-10%) із вираженою тенденцією до зменшення зі збільшенням розмірів наділів (від 9,5% у мікро до 1,0% у дуже великих господарствах). Великі СФГ менш схильні продавати, що пояснюється стратегічним значенням землі як основного активу та засобу для покращення виробничих та кредитних можливостей.

Вище викладене дозволило окреслити виробничі профілі СФГ у розрізі розмірів їх земельних наділів:

1. *Мікро господарства (1-5 га)*. Самозабезпечення та часткова ринкова орієнтація. Спеціалізація: молоко-овочева, молоко-картоплярська, овоче-картоплярська, змішана з високою часткою ВРХ і свиней, насаджень картоплі та інших овочів відкритого ґрунту, пшениці. Лише біля 17% господарств обробляють орендовані наділи. Рівень механізації низький, кількість найманих робітників на постійній основі обмежена, кредиторська спроможність низька. Ключовими ризиками є низька продуктивність праці та технологічні бар'єри.
2. *Малі господарства (6–20 га)*. Ринково-орієнтовані: помірне зростання найманої робочої сили, оренди земельних наділів, краща забезпеченість технікою. Спеціалізація: молоко-овочева, зерново-м'ясна, зерново-овочева, технічно-олійно-зернова та змішана. Простежується поступове розширення частки сої/соняшнику та зниження частки тваринництва. Це «перехідна» група господарств, чутлива до доступу до сервісів, кооперації та короткострокових кредитів.

3. *Середні (21-50 га).* Ринково-орієнтовані: відчутна диверсифікація з перевагою зернових культур. Спеціалізація: зерново-технічна, зерново-олійна, зерново-м'ясна та змішана. Наявність найманих працівників та оренда с/г угідь стають нормою для 25-50% СФГ. Рівень механізації на рівні 50-60%, кредити стають доступними для 30% господарств, кошти яких направляються на придбання оборотних активів. Дана група сімейних фермерських господарств є ядром «професіоналізації»: зростає потреба в агросервісах і стабільній ліквідності.
4. *Великі (51-100 га).* Високотоварні, орієнтовані виключно на ринок. Диверсифікація виробництва відчутно знижена, більшість господарств є вузькоспеціалізованими, з зерново-олійною та зерново-технічною орієнтацією. Близько 40% мають найманих працівників на постійній основі, 82% орендують наділи, рівень механізації у межах 69-73%. Доступність кредитів зростає. Це сегмент зі швидким масштабуванням та високою чутливістю до волатильності цін та кліматично-погодних змін.
5. *Дуже великі господарства (101-200 га).* Високотоварні, орієнтовані виключно на ринок. Вузькоспеціалізовані зерново-олійні та зерново-технічні господарства. Наявність найманих працівників на постійній основі в межах 68%, частка господарств, які мають орендовані землі у своєму обробітку, становить 86%, забезпеченість технікою на рівні 75-79%. Кредити доступні для 57% господарств.
6. *Дуже великі інтегровані господарства (201-300 га).* Високотоварні, орієнтовані виключно на ринок (в т.ч. експорт). Вузькоспеціалізовані зерново-олійні та зерново-технічні господарства. Наявність найманих працівників на постійній основі в межах 84%, частка господарств, які мають орендовані землі у своєму обробітку, становить 86,7%, забезпеченість технікою на рівні 78-80%. Доступність кредитів на рівні 61,1%. Інвестиційні кредити на доволі низькому рівні (1%), що обмежує технологічний розвиток та інновації. З іншого боку, масштаби дають переваги в закупівлях та збуті.

Отже, зі зростанням розмірів оброблюваних площ СФГ відбувається системний перехід від змішаних, тваринницько-овочевих, слабо механізованих господарств до вузькоспеціалізованих зерново-технічно-олійних господарств, краще забезпечених сільськогосподарською технікою та обладнанням, з високою часткою орендованих земель та найманих працівників на постійній основі. Фінансово цей перехід базується переважно на короткострокових кредитах.

Дослідження підтвердило вже існуючу тезу про те, що мікро- та малі СФГ є основою соціальної стабільності (зайнятість, дохід) та продовольчої безпеки (економічна та фізична доступність продуктів харчування) на місцевому рівні. Ключовою особливістю цих сімейних фермерських господарств є їх технологічна та економічна вразливість та значна диверсифікація виробництва. Зростання чисельності найманих працівників відбувається пропорційно зростанню площ оброблюваних угідь та показує, що для середніх та великих за розміром господарств наймана робоча сила є функціональною необхідністю.

Домінування короткострокових кредитів для придбання оборотних активів та дефіцит довгострокових інвестицій гальмують перехід до більш продуктивних технологій (зрошення, елеватори, точне землеробство). Цільові інструменти гарантування/субсидування ставок інвестиційних кредитів можуть мати мультиплікативний ефект саме для середніх і великих СФГ. Тваринництво, через свою високу трудомісткість, є маркером мікро- та малого сімейного фермерства. Висока частка ВРХ/свиней у малих СФГ віддзеркалює їх продовольчу та соціальну функцію. Підтримка малих молочних і м'ясних СФГ (холодові ланцюги, кооперативне збутове обладнання, ветеринарні сервіси) зменшить їхню вразливість та підвищить стабільність доходів.

Попит на купівлю земельних наділів на рівні 11% та низька готовність до їх продажу, особливо для великих СФГ, означає, що більшість фермерів бачать своє майбутнє у господарюванні на землі. Вважаємо, що державні

політики мають фокусуватися на якості орендних контрактів і зниженні трансакційних витрат.

Диференціація СФГ за масштабами землекористування зумовлює формування різних підходів управління, які відображають особливості виробничої організації, розподілу функцій та стратегічного планування діяльності господарства (Табл. 2). З позиції функціонально-управлінської доцільності, сімейні фермерські господарства з наділами 51-300 га було об'єднано в одну групу. Вважаємо, що СФГ розміром 51-300 га формують єдиний тип ринково-орієнтованих, високотоварних СФГ із розвинутою системою управління, для яких характерні спільні принципи організації, стратегічного розвитку та управління ризиками.

Узагальнений автором перелік існуючих ключових елементів організації управління дозволив виокремити оптимальні управлінські підходи щодо їх застосування різними за розмірами СФГ: від простих, інтуїтивних моделей до складних, формалізованих систем управління.

Вважаємо, що мікрогосподарства (1-5 га) не потребують чіткого стратегічного планування та формалізації управлінських процедур, тому для них є прийнятною спрощена модель управління типу «власник-керівник-виконавець», яка забезпечує високу оперативність і гнучкість ухвалення рішень. Цілі розвитку мають переважно адаптивний характер і спрямовані на поєднання самозабезпечення з отриманням додаткового доходу.

Управління здійснюється на основі короткострокового планування, а процеси прийняття рішень є інтуїтивно-адаптивними. Система обліку носить спрощений характер, ресурсне забезпечення базується на власних ресурсах і сімейній праці, а інформаційно-комунікаційні зв'язки залишаються неформалізованими. Управління ризиками реалізується переважно через диверсифікацію діяльності та мінімізацію витрат, тоді як інновації мають вибіркового та низьковитратного характеру.

**Таблиця 2. Організація управління СФГ в залежності від розміру
оброблювальних площ с/г угідь**

Ключові елементи організації управління	Групування СФГ за розміром			
	1-5 (мікро)	6-20 (малі)	21-50 (середні)	51-300 (великі, дуже великі)
Система управління	Спрощена лінійна	Лінійно-функціональна	Функціонально-структурована	Дивізійно-ієрархічна
Цілі розвитку	Самозабезпечення + додатковий дохід	Зростання товарності та доходу	Стабільна прибутковість	Максимізація прибутку та масштабування
Планування	Короткострокове (1-2 роки)	Середньострокове (3-5 років)	Середньо- та довгострокове (3-8 років)	Довгострокове (5-10 років)
Фіксація рішень	Календарі, прості плани	Спрощені бізнес-плани	Регламентовані документи	Системи управління та регламенти
Функції управління	Голова СФГ	Розподіл між членами сім'ї	Функціональний розподіл	Професійний менеджмент
Прийняття рішень	Інтуїтивно-адаптивні	Напівформалізовані	Аналітичні	Стратегічні, багаторівневі
Облік і контроль	Спрощений або частковий	Базовий облік	Управлінський облік	Повний управлінський і фінансовий
Ресурсне забезпечення	Власні ресурси, сімейна праця	Власні ресурси, сімейна праця + залучені ресурси	Збалансовані ресурси	Інвестиційні ресурси
Інформаційно-комунікаційна система	Неформальна	Базові цифрові інструменти	Цифровізована система	ERP та цифрові платформи
Персонал	Сім'я без розподілу функцій	Сім'я + частково наймані та сезонні працівники	Сім'я, наймані та сезонні працівники	Професійний персонал
Інтеграція	Горизонтальна	Горизонтальна	Горизонтальна + вертикальна	Горизонтальна + вертикальна
Ризики	Диверсифікація, мінімізація витрат	Адаптивні інструменти	Формалізоване управління	Системний ризик-менеджмент
Інновації	Точкові, низьковитратні	Помірні	Технологічні	Інноваційно-інтенсивні

Джерело: власні дослідження

Таким чином, організація управління мікро-СФГ характеризується високим рівнем гнучкості, низькою формалізацією управлінських процесів, домінуванням сімейної праці та адаптивним характером прийняття рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, але водночас обмежує можливості масштабування та стратегічного розвитку.

У міру збільшення розміру господарств до малих (6-20 га) виникає потреба у поступовому переході до розмежування управлінських функцій та впровадженні середньострокового планування, оскільки відбувається ускладнення виробничо-збутової структури та зростають інвестиційні

потреби. Для господарств цієї групи оптимальним є частковий розподіл управлінських функцій між членами сім'ї. Цілі розвитку зміщуються у бік зростання товарності та доходу, що обумовлює впровадження середньострокового планування та елементів базового (спрощеного) обліку.

Процеси прийняття рішень набувають напівформалізованого характеру, а система управління ризиками базується на адаптивних інструментах, зокрема диверсифікації та гнучкому управлінні ресурсами. Інформаційно-комунікаційна система поступово цифровізується, а впровадження інновацій переходить від вибіркового до помірного рівня.

Середні за розміром СФГ (21-50 га) потребують більш формалізованої організації управління, ключовими елементами якої є впровадження систематичного виробничого та фінансового планування, бюджетування і калькуляції витрат у розрізі видів продукції. Запровадження функціонально-структурованої системи управління передбачає чіткий розподіл відповідальності між виробничим та фінансовим відділами, а також відділом збуту. Залучення найманих працівників і розподіл відповідальності між управлінськими рівнями зумовлюють потребу у поглибленій координації виробничих процесів і підвищенні оперативності управлінських рішень.

Цілі розвитку орієнтовані на забезпечення стабільної прибутковості, що потребує поєднання середньо- та довгострокового планування. Управлінські рішення приймаються на аналітичній основі з використанням управлінського обліку та контролю. Ресурсне забезпечення набуває збалансованого характеру, поєднуючи власні та залучені ресурси. Інформаційно-комунікаційна система є цифровізованою, а персонал включає як членів сім'ї, так і найманих працівників. Управління ризиками стає формалізованим, із застосуванням системних підходів до їх ідентифікації та мінімізації, а інновації мають технологічний характер.

Середньо-великі і великі за розміром СФГ (51-300 га) потребують впровадження багаторівневої системи управління, орієнтованої на

довгострокове планування, інноваційний розвиток і ринкову інтеграцію, яка розмежовує стратегічні і операційні функції.

В основі організації управління цієї групи господарств є дивізійно-ієрархічна система, яка передбачає багаторівневу структуру управління та залучення професійного менеджменту. Цілі розвитку спрямовані на максимізацію прибутку та масштабування діяльності, що зумовлює впровадження довгострокового стратегічного планування. Прийняття рішень здійснюється на стратегічному рівні з використанням комплексної аналітики. Система обліку є повністю формалізованою і включає управлінський та фінансовий облік. Ресурсне забезпечення базується на інвестиційних джерелах, а інформаційно-комунікаційна система інтегрує сучасні цифрові платформи. Управління персоналом має професійний характер, а система управління ризиками є системною та комплексною, включаючи фінансові, виробничі та ринкові інструменти. Інноваційна діяльність набуває інтенсивного характеру і виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження підтвердило, що розмір землекористування є ключовим чинником диференціації організації внутрішньогосподарського управління сімейних фермерських господарств. Зі зростанням площ оброблюваних угідь відбувається перехід від неформалізованих, інтуїтивних моделей управління до структурованих, багаторівневих систем із чітким розподілом функцій та використанням управлінського обліку.

Доведено, що для різних за розмірами сімейних фермерських господарств доцільними є відмінні моделі організації управління, які відображають рівень складності виробничих процесів, структуру ресурсного забезпечення та горизонти стратегічного планування. Для мікро-СФГ оптимальною є спрощена лінійна модель управління з домінуванням сімейної праці, короткостроковим плануванням і неформалізованими комунікаціями. Для малих господарств характерним є поступовий перехід до лінійно-

функціональної моделі, де відбувається частковий розподіл управлінських функцій, розширення ринкової орієнтації та застосування базових цифрових інструментів. Середні СФГ потребують функціонально-структурованої системи управління, що передбачає бюджетування, управлінський облік, аналітичне прийняття рішень і координацію діяльності сімейних та найманих працівників. Для господарств розміром 51-300 га найбільш ефективною є дивізійно-ієрархічна модель із професійним менеджментом, довгостроковим стратегічним плануванням, повноцінним фінансовим і управлінським обліком, цифровими платформами та системним ризик-менеджментом.

Таким чином, організація управління СФГ має розглядатися як масштабозалежна система, в якій ефективність визначається відповідністю управлінської моделі реальному рівню виробничої та ринкової складності господарства. Запропоновані підходи до організації управління сприятимуть підвищенню ефективності діяльності сімейних фермерських господарств та підвищенню рівня їх конкурентоспроможності.

Література

1. Ali D. A., Deininger K., Hilhorst T. Post-Russian Invasion Survey of Smallholder Farmers 2023 [Data set], World Bank, Development Data Group, 2025. URL: <https://doi.org/10.48529/EQXP-W805> (дата звернення 07.04.2026).
2. European Parliament. Structural change in EU farming: How can the CAP support a 21st century European model of agriculture? Directorate-General for Internal Policies, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, Agriculture and Rural Development, Brussels, 2016. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/573428/IPOL_STU\(2016\)573428_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/573428/IPOL_STU(2016)573428_EN.pdf) (дата звернення 07.04.2026).
3. Kovalenko A., Tsybulska J., Sakal O., Krupin V. Bratinova M. Ukraine's agricultural and rural development: transformation of strategic planning within the processes of European integration, *European Research Studies Journal*, 2025, 28(1), pp. 739-760. URL:

<https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/133529> (дата звернення 07.04.2026).

4. Reiff, J., Schlegel, D. Hybrid project management – a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 10, No. 2, 2022, pp. 45-63. URL: <https://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-100203.pdf> (дата звернення 07.04.2026).

5. Zhang, W. The impact of agricultural farmland scale management on land yield: a perspective based on the adoption of agricultural machinery in different production links, *Frontiers in Environmental Science*, Vol. 13, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1573394>.

6. Зіньцьо Ю.В. Система управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств, *Причорноморські економічні студії*, 2019, Вип. 39(1), С. 20-24. URL: https://bses.in.ua/journals/2019/39_1_2019/6.pdf (дата звернення 07.04.2026).

7. Лупенко, Ю.О., Малік, М.Й., Шпикуляк О.Г., Мамчур В.А., Авраменко, Ю.О., Півторак, В.С., Мамчур, Л.В., Малік, Л.М., Демченко, О.В. та Тарасюк, А.В. Організаційно-економічне забезпечення розвитку сімейних фермерських господарств: монографія. ННЦ „Інститут аграрної економіки”, Київ, Україна, 2019, 212 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/20329.pdf> (дата звернення 07.04.2026).

8. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Мамчур В. А. Інституційна формалізація розвитку сімейних фермерських господарств в Україні. *Економіка АПК*, 2018, № 10. С. 72–86. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201810072>.

References

1. Ali, D. A., Deininger, K. And Hilhorst, T. (2025), Post-Russian Invasion Survey of Smallholder Farmers 2023 [Data set], World Bank, Development Data Group. <https://doi.org/10.48529/EQXP-W805>.
2. European Parliament (2016), *Structural change in EU farming: How can the CAP support a 21st century European model of agriculture?* Directorate-General for Internal Policies, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, Agriculture and Rural Development, Brussels. available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/573428/IPOL_STU\(2016\)573428_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/573428/IPOL_STU(2016)573428_EN.pdf) (Accessed 07.04.2026).
3. Kovalenko, A., Tsybulska, J., Sakal, O., Krupin, V. and Bratinova, M. (2025), “Ukraine’s agricultural and rural development: transformation of strategic planning within the processes of European integration”, *European Research Studies Journal*, 28(1), pp. 739-760. available at: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/133529> (Accessed 07.04.2026).
4. Reiff, J. and Schlegel, D. (2022), “Hybrid project management – a systematic literature review”, *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 45–63. available at: <https://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-100203.pdf> (Accessed 07.04.2026).
5. Zhang, W. (2025), The impact of agricultural farmland scale management on land yield: a perspective based on the adoption of agricultural machinery in different production links, *Frontiers in Environmental Science*, Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1573394>.
6. Zincio, Y. V. (2019), “Marketing management system for farms”, *Prychornomorski ekonomichni studiyi*, Vol. 39(1), pp. 20-24. available at: https://bses.in.ua/journals/2019/39_1_2019/6.pdf (Accessed 07.04.2026).
7. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Y., Shpykulyak O.G., Mamchur V.A., Avramenko, Yu.O., Pivtorak, V.S., Mamchur, L.V., Malik, L.M., Demchenko,

O.V. and Tarasyuk, A.V. (2019), Orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya rozvytku simeynykh fermers'kykh hospodarstv: monohrafiya [Organizational and economic support for the development of family farms: monograph], National Research Center "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine, available at: <http://repository.vsau.org/getfile.php/20329.pdf> (Accessed 07.04.2026).

8. Malik, M. Y., Shpykulyak, O. G. and Mamchur, V. A. (2018), "Institutional formalization of the development of family farms in Ukraine ", *Ekonomika APK*, Vol. 10, p. 72–86. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201810072>.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Прорецензовано / Revised: 20.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26