

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»
ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ ТА НАПРЯМИ ЙОГО
УДОСКОНАЛЕННЯ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ**

здобувача вищої освіти **Тичкової Світлани Романівни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Микола САХАЦЬКИЙ _____

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач
кафедри менеджменту і маркетингу
Одеської державної академії
будівництва та архітектури
Ірина СТАНКЕВИЧ

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри,
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЗАПША

«16» червня

2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Світлані ТИЧКОВІЙ

1. Тема роботи: *«Фінансовий менеджмент ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» Одеського району Одеської області та напрями його удосконалення в кризових ситуаціях», науковий керівник роботи: д.е.н., професор Микола САХАЦЬКИЙ* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 63/з від 16.06.2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 06.12. 2025 р.

3. Об'єкт дослідження: *виступають процеси фінансового менеджменту в аграрних підприємствах в умовах дії кризових факторів.*

4. Предмет дослідження: *є теоретичні засади, методичний інструментарій та практичні механізми реалізації фінансового менеджменту в аграрних підприємствах в умовах дії кризових факторів. Поглиблені дослідження здійснювалися на прикладі фінансової діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» Одеського району Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити та розкрити сутність, принципи та функції фінансового менеджменту підприємств;

- проаналізувати особливості та фактори розвитку фінансового менеджменту аграрних підприємств у контексті кризових ситуацій, з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища;

- узагальнити методичні підходи до оцінювання результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств з урахуванням дії кризових факторів.

5.2. Аналітичний розділ:

- провести діагностику факторів макро- та мікроекономічного середовища, що впливають на ефективність фінансового менеджменту підприємства;

- оцінити ресурсний потенціал та організаційні аспекти реалізації фінансового менеджменту підприємства, охарактеризувати основні напрями його виробничо-господарської діяльності;

- здійснити оцінку результативності фінансового менеджменту підприємства.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати сценарії кризових ситуацій та визначити фінансові інструменти їх подолання в аграрних підприємствах;

- розробити пропозиції щодо впровадження концепції антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства;

- визначити напрями вдосконалення інвестиційної політики підприємства в умовах кризових ситуацій та обґрунтувати можливі шляхи підвищення ефективності фінансового менеджменту.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Основні складові тлумачення поняття «фінансовий менеджмент». Цілі фінансового менеджменту. Принципи фінансового менеджменту. Функції фінансового менеджменту. Особливості фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств. Механізм фінансового менеджменту аграрних підприємств. Основні кризові ситуації та їхній вплив на фінансовий менеджмент аграрних підприємств. Фактори розвитку фінансового менеджменту аграрних підприємств в умовах кризових ситуацій. Методичні підходи до оцінки результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств у кризових умовах. Характеристика методик модельно-діагностичного підходу.

6.2. До аналітичного розділу:

Структура пошкоджень аграрного сектору України за категоріями внаслідок повномасштабної війни (станом на 2024 рік). Економічні показники макросередовища підприємств. Соціально-демографічні та освітні показники України за 2019-2023 рр. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання за сільським, лісовим та рибним господарством (підприємства та ФОП). PEST-аналіз політично-правових та економічних факторів зовнішнього середовища. PEST-аналіз соціокультурних та технологічних факторів зовнішнього середовища. Показники розмірів та забезпеченості підприємства виробничими ресурсами. Забезпеченість сільськогосподарською технікою. Урожайність сільськогосподарських культур. Виробництво основних видів продукції. Обсяги реалізації продукції рослинництва. Склад і структура активів та капіталу станом на кінець року. Вартість і структура чистого доходу від реалізації продукції. Показники ефективності господарської діяльності. Показники інвестиційної привабливості.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Рекомендовані стратегії відновлення залежно від причини кризової ситуації. Процес поетапного виходу ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» з

кризових ситуацій. Організаційна структура управління. Вдосконалена організаційна структура управління. Функції відповідальних осіб при впровадженні посади фінансового директора. SWOT-аналіз. Пропозиції щодо розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності. Капітальні інвестиції. Основні джерела фінансування.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Мінфіну; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), звіт про виробництво продукції тваринництва, кількість сільськогосподарських тварин і забезпеченість їх кормами (Ф. № 24), звіт про реалізацію продукції сільського господарства (Ф. № 21-заг), звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду (Ф. № 29-с.-г.), штатний розклад, статут.

8. Дата видачі завдання: 16.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	виконано
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	виконано
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	виконано
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-22.08.2025	3,0	виконано
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025-12.09.2025	0,5	виконано
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-12.10.2025	3,0	виконано
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025-12.11.2025	4,5	виконано
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025-15.11.2025	1,0	виконано
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025-22.11.2025	0	виконано
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025-28.11.2025	1,5	виконано
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025-12.12.2025	1,0	виконано
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	виконано
14	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025-07.12.2025	0	виконано
15	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	виконано
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025-17.12.2025	0	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025-19.12.2025	1,5	виконано
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Світлана ТИЧКОВА

Науковий керівник _____ Микола САХАЦЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Тичкова С.Р. Фінансовий менеджмент ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСТ НААН» Одеського району Одеської області та напрями його удосконалення в кризових ситуаціях. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. В умовах сучасної економічної нестабільності, інфляційних коливань, воєнних викликів та зростаючої конкуренції на аграрному ринку ефективне управління фінансовими ресурсами підприємств набуває стратегічної важливості. Фінансовий менеджмент є основним інструментом забезпечення стабільної діяльності, оптимального використання ресурсів, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємств. Для аграрних господарств особливого значення набуває вдосконалення управління фінансовими потоками, розробка антикризових стратегій та підвищення результативності фінансової політики. Рівень організації фінансового менеджменту прямо впливає на фінансову стійкість, платоспроможність та здатність підприємства адаптуватися до кризових ситуацій, що робить дослідження шляхів його удосконалення надзвичайно актуальним у сучасних економічних умовах.

Теоретико-методологічні та методичні аспекти фінансового менеджменту аграрних підприємств розглядались у профільній науковій та навчально-методичній літературі у численних працях вітчизняних і зарубіжних фахівців, таких як: Бланк І. О. [15], Савчук В. П. [11], Поддєрьогін А. М. [46], Замазій О. [73], Терещенко О. О. [70], Вільямс Дж. [3], Бригхем Ю. [94], Блек Ф. [48], Скоулз М. [10], Уестон Дж. [87], Фама Ю. [42], Марковіч Г. [57], Гапенські Л. [8], Брейлі Р. [5], Майєрс С. [13], Лінтнер Дж. [6], Моссін Дж. [62], Бернстайн Л. [7], Шарп В. [80] та інші вчені.

Проведені дослідження стали науковим підґрунтям формування теоретико-методичних засад фінансового менеджменту та визначення його ролі у забезпеченні фінансової стійкості підприємств. Вони сприяли удосконаленню підходів до організаційно-економічного механізму антикризового управління і поглибленню методичних положень оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів аграрних підприємств у кризових умовах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо

удосконалення управління фінансовою діяльністю в умовах кризових ситуацій.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи фінансового менеджменту аграрного підприємства в умовах кризових ситуацій.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

- дослідити та розкрити сутність, принципи та функції фінансового менеджменту підприємств;
- проаналізувати особливості та фактори розвитку фінансового менеджменту аграрних підприємств у контексті кризових ситуацій, з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств з урахуванням дії кризових факторів;
- провести діагностику факторів макро- та мікроекономічного середовища, що впливають на ефективність фінансового менеджменту підприємства;
- оцінити ресурсний потенціал та організаційні аспекти реалізації фінансового менеджменту підприємства, охарактеризувати основні напрями його виробничо-господарської діяльності;
- здійснити оцінку результативності фінансового менеджменту підприємства;
- обґрунтувати сценарії кризових ситуацій та визначити фінансові інструменти їх подолання в аграрних підприємствах;
- розробити пропозиції щодо впровадження концепції антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства;
- визначити напрями вдосконалення інвестиційної політики підприємства в умовах кризових ситуацій та обґрунтувати можливі шляхи підвищення ефективності фінансового менеджменту.

Об'єктом дослідження виступають процеси фінансового менеджменту в аграрних підприємствах в умовах дії кризових факторів.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичний інструментарій та практичні механізми реалізації фінансового менеджменту в аграрних підприємствах в умовах дії кризових факторів. Поглиблені дослідження здійснювалися на прикладі фінансової діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» Одеського району Одеської області.

Методи дослідження. У процесі роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Діалектичний метод пізнання застосовано для комплексного аналізу фінансового менеджменту підприємства в умовах кризи. Індукція, дедукція та метод сходження від абстрактного до конкретного забезпечили логічність переходів від окремих показників до узагальнених висновків і практичних рішень. Розрахунково-конструктивний, графічний та аналітичний методи використано для

оцінювання ефективності запропонованих заходів і наочного подання фінансових результатів. PEST-аналіз застосовано для визначення впливу зовнішніх факторів на фінансову стійкість підприємства, а SWOT-аналіз – для формування напрямів удосконалення фінансового менеджменту. Метод оптимізації фінансових рішень дозволив обґрунтувати ефективні інструменти антикризового управління. Інвестиційний аналіз використано для оцінки інвестиційної привабливості та ризиків, а методи ризик-менеджменту – для ідентифікації загроз банкрутства, втрати ліквідності та розроблення превентивних заходів.

Елементи наукової новизни полягають в тому, що: удосконалено підхід до моделювання сценаріїв розвитку кризових ситуацій в аграрному секторі з урахуванням специфіки фінансової діяльності підприємств; запропоновано систему адаптаційних фінансових інструментів (зокрема, реструктуризація зобов'язань, використання страхових механізмів, оборотне фінансування), ефективність яких обґрунтована для кожного типу кризового сценарію; розроблено практичні рекомендації щодо впровадження концепції антикризового управління у фінансову політику аграрного підприємства, що враховує фазу життєвого циклу підприємства та ризик-фактори зовнішнього середовища.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 120 сторінках комп'ютерного тексту, містить 32 таблиці, 20 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 102 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні основи фінансового менеджменту аграрних підприємств в контексті кризових ситуацій».

У межах дослідження узагальнено теоретичні засади фінансового менеджменту підприємств, розкрито його сутність, принципи та функції, що дозволило визначити його як ключову підсистему стратегічного управління, спрямовану на раціональне формування й використання фінансових ресурсів. Проаналізовано особливості розвитку фінансового менеджменту аграрних підприємств у кризових умовах та з'ясовано, що їх діяльність суттєво залежить від сезонних, природно-кліматичних, ринкових і інституційних ризиків, що зумовлює необхідність застосування адаптивних та ризикостійких механізмів управління фінансами. Узагальнено методичні підходи до оцінювання результативності фінансового менеджменту, підкреслено важливість комплексного використання коефіцієнтного, інтегрального, модельно-діагностичного та порівняльного аналізу для формування науково обґрунтованої антикризової фінансової політики та забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств.

У другому розділі «Діагностика факторів макро та мікросередовища та оцінка результативності фінансового менеджменту в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ»

ІКОСГ НААН» в умовах кризових явищ». Проведений аналіз макро- і мікросередовища, ресурсного потенціалу та фінансового менеджменту ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» показав, що підприємство працює в умовах високих ризиків, спричинених війною, економічною нестабільністю та інфляцією. Попри матеріальні втрати й порушення логістики, господарство зберегло стабільну ресурсну базу та адаптувало виробництво, змістивши спеціалізацію на технічні та кормові культури й м'ясне тваринництво. Фінансова стійкість підприємства посилилась за рахунок зростання власного капіталу та зниження боргового навантаження, однак уповільнення оборотності активів і зменшення виробництва обмежують його ліквідність та ефективність. Отже, підприємству необхідно вдосконалити управління оборотними активами, посилити модернізацію технічної бази та підвищити ефективність стратегічного планування для забезпечення стійкого розвитку.

У третьому розділі «Основні напрями удосконалення фінансового менеджменту в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» як інструменту підвищення стійкості до криз. Узагальнюючи результати, можна зазначити, що фінансова діяльність ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» потребує комплексної антикризової трансформації через нестабільність грошових потоків, низьку рентабельність та слабкий контроль ліквідності. Запропоновані заходи – посилення фінансового блоку шляхом запровадження посади фінансового директора, створення центру фінансової відповідальності та оптимізація організаційної структури – забезпечують підвищення керованості й узгодженості фінансових та виробничих рішень. Розроблена інвестиційна політика та ефективний інноваційний проєкт вартістю 61,6 млн грн створюють підґрунтя для модернізації виробництва й відновлення фінансової стійкості. У сукупності ці заходи формують цілісний механізм антикризового управління та довгострокового розвитку підприємства.

Висновки

Враховуючи результати здійсненого дослідження, яке було присвячене фінансовому менеджменту ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» та напрямів його вдосконалення в умовах кризових ситуацій, можна зробити такі висновки:

1. У межах дослідження узагальнено теоретичні засади фінансового менеджменту підприємств, розкрито його сутність, принципи та функції, що дозволило визначити його як ключову підсистему стратегічного управління, спрямовану на раціональне формування й використання фінансових ресурсів. Проаналізовано особливості розвитку фінансового менеджменту аграрних підприємств у кризових умовах та з'ясовано, що їх діяльність суттєво залежить від сезонних, природно-кліматичних, ринкових і інституційних ризиків, що зумовлює необхідність застосування адаптивних та ризикостійких механізмів управління фінансами. Узагальнено методичні підходи до оцінювання результативності фінансового менеджменту, підкреслено важливість комплексного використання коефіцієнтного, інтегрального, модельно-діагностичного та порівняльного аналізу для формування науково

обґрунтованої антикризової фінансової політики та забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств.

2. Проведений аналіз макро- і мікросередовища, ресурсного потенціалу та фінансового менеджменту ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» показав, що підприємство працює в умовах високих ризиків, спричинених війною, економічною нестабільністю та інфляцією. Попри матеріальні втрати й порушення логістики, господарство зберегло стабільну ресурсну базу та адаптувало виробництво, змістивши спеціалізацію на технічні та кормові культури й м'ясне тваринництво. Фінансова стійкість підприємства посилилась за рахунок зростання власного капіталу та зниження боргового навантаження, однак уповільнення оборотності активів і зменшення виробництва обмежують його ліквідність та ефективність. Отже, підприємству необхідно вдосконалити управління оборотними активами, посилити модернізацію технічної бази та підвищити ефективність стратегічного планування для забезпечення стійкого розвитку.

3. Узагальнюючи результати, можна зазначити, що фінансова діяльність ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» потребує комплексної антикризової трансформації через нестабільність грошових потоків, низьку рентабельність та слабкий контроль ліквідності. Запропоновані заходи – посилення фінансового блоку шляхом запровадження посади фінансового директора, створення центру фінансової відповідальності та оптимізація організаційної структури – забезпечують підвищення керованості й узгодженості фінансових та виробничих рішень. Розроблена інвестиційна політика та ефективний інноваційний проєкт вартістю 61,6 млн грн створюють підґрунтя для модернізації виробництва й відновлення фінансової стійкості. У сукупності ці заходи формують цілісний механізм антикризового управління та довгострокового розвитку підприємства.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Петренко О. П., Шевченко А. А., Запша Г. М., Соломонова В. В., Тичкова С. Р. Інтеграція України у світову фінансову систему: перспективи співпраці з міжнародними фінансовими інститутами. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17294871>

АНОТАЦІЯ

Тичкова С.Р. Фінансовий менеджмент ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» Одеського району Одеської області та напрями його удосконалення в кризових ситуаціях. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2025.

У межах дослідження узагальнено теоретичні засади фінансового менеджменту, визначено його ключові принципи та функції, а також особливості застосування в аграрній сфері. Доведено, що діяльність аграрних

підприємств значною мірою залежить від сезонних, ринкових і природно-кліматичних ризиків, що вимагає використання адаптивних, ризикостійких механізмів управління. Підкреслено важливість комплексного оцінювання результативності фінансового менеджменту для формування обґрунтованої антикризової політики та зміцнення фінансової стійкості.

Аналіз макро- і мікросередовища та фінансово-ресурсного потенціалу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» показав, що підприємство функціонує в умовах суттєвих ризиків, зумовлених війною та економічною нестабільністю. Попри втрати, господарство зберегло стабільну ресурсну базу та адаптувало виробництво. Водночас уповільнення оборотності активів і скорочення виробництва обмежують ліквідність, що потребує вдосконалення управління оборотними активами, модернізації технічної бази та посилення стратегічного планування.

Фінансова діяльність підприємства потребує антикризової трансформації, оскільки характеризується нестабільністю грошових потоків, низькою рентабельністю та слабким контролем ліквідності. Запропоновані заходи – введення посади фінансового директора, створення центру фінансової відповідальності та оптимізація організаційної структури – підвищують ефективність управління. Інвестиційна політика та проєкт модернізації вартістю 61,6 млн грн формують основу для технологічного оновлення та зміцнення фінансової стійкості підприємства, забезпечуючи його довгостроковий розвиток.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, антикризове управління, фінансова стійкість, ліквідність, грошові потоки, бюджетування, контролінг, ризик-менеджмент, організаційна структура, інвестиційна політика, модернізація, ефективність інвестицій, аграрне підприємство.

ANNOTATION

Tychkova S.R. *Financial Management of SE “Research Farm ‘YUZHNYI’” of ICAS NAAS in Odesa District of Odesa Region and Directions for Its Improvement in Crisis Situations* – Manuscript format. Qualification paper for the Master’s degree in specialty 073 – “Management”. – Odesa State Agrarian University, Odesa, 2025.

The study summarizes the theoretical foundations of financial management, defining its key principles and functions, as well as the specifics of its application in the agricultural sector. It is demonstrated that the activities of agricultural enterprises are highly dependent on seasonal, market, and natural-climatic risks, which require the use of adaptive, risk-resistant management mechanisms. The importance of comprehensive performance evaluation of financial management is emphasized for forming a sound anti-crisis policy and strengthening financial stability.

The analysis of the macro- and microenvironment and the financial and resource potential of SE “Research Farm ‘YUZHNYI’” of ICAS NAAS revealed that the enterprise operates under significant risks caused by war and economic instability. Despite losses, the enterprise has maintained a stable resource base and

adapted its production. However, the slowdown in asset turnover and production decline limit liquidity, necessitating improvements in working capital management, modernization of the technical base, and enhancement of strategic planning.

The enterprise's financial activity requires anti-crisis transformation, as it is characterized by unstable cash flows, low profitability, and weak liquidity control. The proposed measures – the introduction of a Chief Financial Officer position, the creation of a financial responsibility center, and the optimization of the organizational structure – enhance management effectiveness. The investment policy and modernization project worth UAH 61.6 million form the foundation for technological renewal and strengthening the financial stability of the enterprise, ensuring its long-term development.

Keywords: financial management, crisis management, financial stability, liquidity, cash flows, budgeting, controlling, risk management, organizational structure, investment policy, modernization, investment efficiency, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	7
1.1. Сутність, принципи та функції фінансового менеджменту підприємств	7
1.2. Особливості та фактори розвитку фінансового менеджменту в аграрних підприємствах в контексті кризових ситуацій	15
1.3. Методичні підходи щодо оцінки результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств з урахуванням фактору кризових ситуацій	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФАКТОРІВ МАКРО ТА МІКРОСЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ	32
2.1. Макро- та мікроекономічні умови функціонування фінансового менеджменту підприємства	32
2.2. Ресурсний потенціал, види виробничо-господарської діяльності та організаційні аспекти реалізації фінансового менеджменту підприємства	42
2.3. Аналіз результативності фінансового менеджменту підприємства	55
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ДО КРИЗ	66
3.1. Сценарії кризових ситуацій та фінансові інструменти їх подолання в аграрному підприємстві	66
3.3. Впровадження концепції антикризового управління фінансовою діяльністю аграрного підприємства	74
3.4. Інвестиційна політика аграрного підприємства в умовах кризових ситуацій	85
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економічної нестабільності, інфляційних коливань, воєнних викликів та зростаючої конкуренції на аграрному ринку ефективне управління фінансовими ресурсами підприємств набуває стратегічної важливості. Фінансовий менеджмент є основним інструментом забезпечення стабільної діяльності, оптимального використання ресурсів, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємств. Для аграрних господарств особливого значення набуває вдосконалення управління фінансовими потоками, розробка антикризових стратегій та підвищення результативності фінансової політики. Рівень організації фінансового менеджменту прямо впливає на фінансову стійкість, платоспроможність та здатність підприємства адаптуватися до кризових ситуацій, що робить дослідження шляхів його удосконалення надзвичайно актуальним у сучасних економічних умовах.

Теоретико-методологічні та методичні аспекти фінансового менеджменту аграрних підприємств розглядалися у профільній науковій та навчально-методичній літературі у численних працях вітчизняних і зарубіжних фахівців, таких як: Бланк І. О. [15], Савчук В. П. [11], Поддєрьогін А. М. [46], Замазій О. [73], Терещенко О. О. [70], Вільямс Дж. [3], Бригхем Ю. [94], Блек Ф. [48], Скоулз М. [10], Уестон Дж. [87], Фама Ю. [42], Марковіц Г. [57], Гапенські Л. [8], Брейлі Р. [5], Майєрс С. [13], Лінтнер Дж. [6], Моссін Дж. [62], Бернстайн Л. [7], Шарп В. [80] та інші вчені.

Проведені дослідження стали науковим підґрунтям формування теоретико-методичних засад фінансового менеджменту та визначення його ролі у забезпеченні фінансової стійкості підприємств. Вони сприяли удосконаленню підходів до організаційно-економічного механізму антикризового управління і поглибленню методичних положень оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів аграрних підприємств у кризових умовах.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи фінансового менеджменту аграрного підприємства в умовах кризових ситуацій.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

- дослідити та розкрити сутність, принципи та функції фінансового менеджменту підприємств;
- проаналізувати особливості та фактори розвитку фінансового менеджменту аграрних підприємств у контексті кризових ситуацій, з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств з урахуванням дії кризових факторів;
- провести діагностику факторів макро- та мікроекономічного середовища, що впливають на ефективність фінансового менеджменту підприємства;
- оцінити ресурсний потенціал та організаційні аспекти реалізації фінансового менеджменту підприємства, охарактеризувати основні напрями його виробничо-господарської діяльності;
- здійснити оцінку результативності фінансового менеджменту підприємства;
- обґрунтувати сценарії кризових ситуацій та визначити фінансові інструменти їх подолання в аграрних підприємствах;
- розробити пропозиції щодо впровадження концепції антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства;
- визначити напрями вдосконалення інвестиційної політики підприємства в умовах кризових ситуацій та обґрунтувати можливі шляхи підвищення ефективності фінансового менеджменту.

Об'єктом дослідження виступають процеси фінансового менеджменту в аграрних підприємствах в умовах дії кризових факторів.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичний інструментарій та практичні механізми реалізації фінансового менеджменту в аграрних підприємствах в умовах дії кризових факторів. Поглиблені дослідження здійснювалися на прикладі фінансової діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» Одеського району Одеської області.

Методи дослідження. У процесі роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Діалектичний метод пізнання застосовано для комплексного аналізу фінансового менеджменту підприємства в умовах кризи. Індукція, дедукція та метод сходження від абстрактного до конкретного забезпечили логічність переходів від окремих показників до узагальнених висновків і практичних рішень. Розрахунково-конструктивний, графічний та аналітичний методи використано для оцінювання ефективності запропонованих заходів і наочного подання фінансових результатів. PEST-аналіз застосовано для визначення впливу зовнішніх факторів на фінансову стійкість підприємства, а SWOT-аналіз – для формування напрямів удосконалення фінансового менеджменту. Метод оптимізації фінансових рішень дозволив обґрунтувати ефективні інструменти антикризового управління. Інвестиційний аналіз використано для оцінки інвестиційної привабливості та ризиків, а методи ризик-менеджменту – для ідентифікації загроз банкрутства, втрати ліквідності та розроблення превентивних заходів.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є чинні нормативно-правові документи України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики, звітність ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» Одеського району Одеської області, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, що розглядають проблематику фінансового менеджменту, антикризового управління та функціонування аграрного сектору.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності аграрних підприємств

для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, оптимізації ліквідності, мінімізації фінансових ризиків та зміцнення фінансової стійкості в умовах кризових впливів. Розроблені заходи можуть бути використані у фінансовій політиці ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» та інших підприємств аграрної галузі, подібних за масштабами та структурою діяльності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що: удосконалено підхід до моделювання сценаріїв розвитку кризових ситуацій в аграрному секторі з урахуванням специфіки фінансової діяльності підприємств; запропоновано систему адаптаційних фінансових інструментів (зокрема, реструктуризація зобов'язань, використання страхових механізмів, оборотне фінансування), ефективність яких обґрунтована для кожного типу кризового сценарію; розроблено практичні рекомендації щодо впровадження концепції антикризового управління у фінансову політику аграрного підприємства, що враховує фазу життєвого циклу підприємства та ризик-фактори зовнішнього середовища.

Публікації.

Петренко О. П., Шевченко А. А., Запша Г. М., Соломонова В. В., Тичкова С. Р. Інтеграція України у світову фінансову систему: перспективи співпраці з міжнародними фінансовими інститутами . *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17294871>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

1.1. Сутність, принципи та функції фінансового менеджменту підприємств

Фінанси завжди були основою розвитку будь-якого бізнесу, адже результати діяльності залежать від правильного розподілу та використання коштів, а також ефективно працювати підприємство не може без структури управлінських дій. Саме тому особливого значення набуває фінансовий менеджмент, який покликаний забезпечувати ефективне управління грошовими потоками та ресурсами. У сучасних економічних умовах він є важливим елементом управління підприємством, оскільки охоплює всі аспекти руху грошових потоків. Стабільний розвиток і конкурентоспроможність будь-якого підприємства неможливі без налагодженої системи управління, що поєднує стратегічне планування, організацію процесів і контроль ефективності [20].

Фінансовий менеджмент як окрема галузь знань і практичної діяльності почав формуватися у провідних країнах на рубежі XIX – на початку XX століть. Його поява була зумовлена необхідністю у раціоналізації управління капіталом, що особливо актуалізувалося в умовах індустріалізації та розширення ринкових відносин. На ранніх етапах становлення фінансовий менеджмент асоціювався переважно з фінансовим обліком та контролем, оскільки ключовим завданням було забезпечення прозорості фінансових потоків і запобігання втратам [38].

У другій половині XX століття, під впливом розвитку світового фінансового ринку та ускладнення господарських процесів, фінансовий менеджмент набув ознак комплексної управлінської діяльності, що включає планування, аналіз, прогнозування та прийняття рішень. У країнах Західної Європи та США він поступово перетворився на важливу функціональну сферу корпоративного управління, зорієнтовану на забезпечення максимізації вартості

бізнесу [1, 60]. В Україні активно розвивався в 1990-х роках у зв'язку з переходом до ринкової економіки та трансформацією фінансово-економічних відносин. Відтоді фінансовий менеджмент активно розвивається, інтегруючи зарубіжний досвід та адаптуючись до умов національної економіки, що відзначається нестабільністю фінансового середовища, кризовими явищами та високим рівнем ризиків.

Незважаючи на тривалий період історичного розвитку, у літературних джерелах поняття «фінансовий менеджмент» тлумачиться по-різному, що пояснюється широтою його функціонального змісту та різними науковими школами. Така різноманітність визначень зумовлює активні наукові дискусії серед дослідників і сприяє подальшому розвитку теорії та практики. Частина дослідників розглядає його як систему управління фінансовими ресурсами підприємства, яка забезпечує ефективний розподіл капіталу та грошових потоків. Інші акцентують на тому, що фінансовий менеджмент є процесом ухвалення фінансових управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення реалізації стратегічних і поточних цілей розвитку підприємства [60].

У сучасній науковій літературі простежується й інше трактування, відповідно до якого фінансовий менеджмент розглядають як складову загальної системи управління підприємством, що інтегрує планувальні, організаційні, контрольні та мотиваційні функції у сфері фінансово-господарських процесів. Важливим є і те, що фінансовий менеджмент трактується не лише у мікроекономічному, а й у макроекономічному аспекті - як механізм управління державними фінансовими ресурсами для забезпечення соціально-економічного розвитку.

Теоретико-методологічні та методичні аспекти фінансового менеджменту підприємств розглядалися у профільній науковій та навчально-методичній літературі у численних працях вітчизняних і зарубіжних фахівців як Бланк І. О. [15], Савчук В. П. [11], Поддєрьогін А. М. [46], Замазій О. [73], Терещенко О. О. [70], Вільямс Дж. [3], Бригхем Ю. [94], Блек Ф. [48], Скоулз М. [10], Уестон Дж. [87], Фама Ю. [42], Марковіц Г. [57], Гапенські Л. [8], Брейлі Р. [5], Майєрс С.

[13], Лінтнер Дж. [6], Моссін Дж. [62], Бернстайн Л. [7], Шарп В. [80] та інші вчені.

На думку американського фахівця та родоначальника цієї сфери Бриггема Ю. фінансовий менеджмент є критично важливою функцією для будь-якого бізнесу, незалежно від його розміру чи специфіки, включаючи банки, фінансові установи та інші підприємства. Це означає, що ефективне управління фінансами є універсальною потребою для забезпечення успіху та стабільності в будь-якій організації [94].

Лапіна І. С. і Гончаренко О. М. розглядають фінансовий менеджмент як систему методів та принципів, що забезпечують ухвалення й виконання управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом та раціональним використанням фінансових ресурсів підприємства, а також із впорядкуванням його грошових потоків [38].

Короленко С.М., стверджує, що це процес управління державними ресурсами для їх формування, розподілу та використання. Він спрямований на те, щоб оптимізувати фінансові потоки і забезпечити соціально-економічний розвиток як окремих регіонів, так і всієї країни [33].

Клевець О., Циба О., визначають фінансовий менеджмент – як галузь фінансової науки, що досліджує, як ефективно управляти власним та залученим капіталом компанії. Його основна мета – максимізувати прибуток при мінімальних ризиках і забезпечити швидке зростання капіталу. По суті, фінансовий менеджмент допомагає зробити підприємство привабливим для інвесторів [27].

На думку Непочатенка О.О. та Пташника С.А., фінансовий менеджмент являє собою цілісну систему принципів і методів, що забезпечують розробку та реалізацію управлінських рішень у сфері формування, розподілу й ефективного використання фінансових ресурсів підприємства, а також організації його грошових потоків для досягнення поточних і довгострокових цілей. Таким чином, фінансовий менеджмент трактується як процес управління фінансами суб'єкта господарювання. Водночас його доцільно розглядати як багатогранну

та інтегровану систему, оскільки кожне управлінське рішення впливає на всі напрями діяльності підприємства та може зумовлювати зміни в різних сферах його функціонування [60].

Турчак В. В., Євась Т. В. і Слободян Д. Т. пропонують трактування, за яким фінансовий менеджмент є складовою загальної системи управління підприємством і включає методи та інструменти управління фінансами, спрямовані на реалізацію стратегічних і тактичних завдань його розвитку [18].

Слав'юк Р.А. підкреслює, що фінансовий менеджмент являє собою систему ефективного управління процесами забезпечення підприємства фінансовими ресурсами для його господарської діяльності. Він є складовою та важливим елементом загальної системи управління підприємством [69].

Шевченко Н.В. та Мельник С.І. вважають, що фінансовий менеджмент — це система процесів з формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства, доповнена контролем, оптимізацією та мінімізацією ризику неплатоспроможності [82].

Загальний огляд літератури підтверджує, що фінансовий менеджмент є ключовою складовою управління підприємством, відповідальною за ефективне управління фінансовими ресурсами.

Незважаючи на різноманітність підходів, більшість авторів зосереджуються на таких аспектах (рис. 1.1):

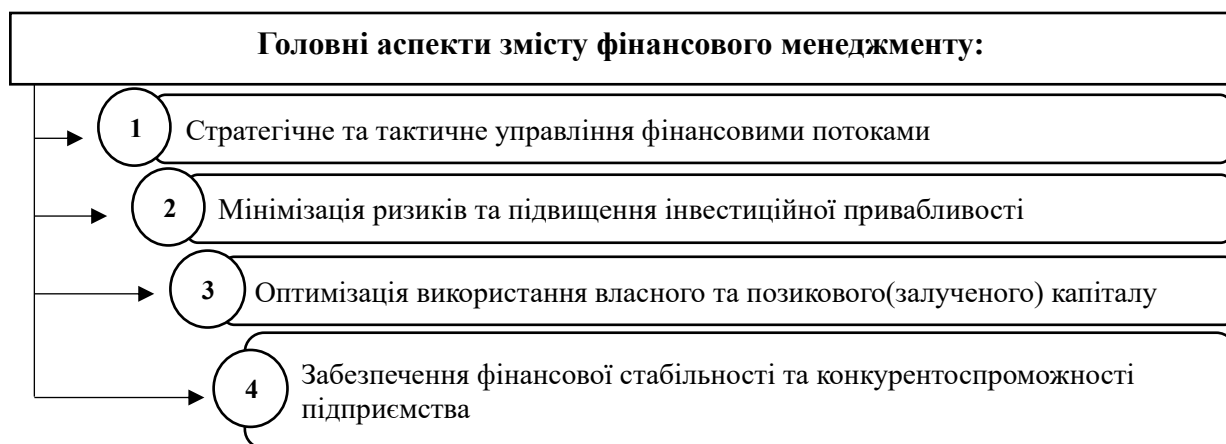


Рисунок 1.1 - Основні складові тлумачення поняття «фінансовий менеджмент»

Джерело: сформовано автором на основі [74]

Таким чином, аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що фінансовий менеджмент є багатогранною категорією, яка охоплює як практичні методи управління фінансами підприємства, так і теоретичні основи, що формують науково-методологічну базу для прийняття управлінських рішень. Його основна ідея полягає у пошуку балансу між потребами бізнесу та можливостями фінансового середовища. Будь-яка система фінансового менеджменту базується на певних цілях і принципах та виконує конкретні функції, які допомагають підприємству не тільки стабільно функціонувати, але й розвиватися навіть у складних економічних умовах.

Головною метою фінансового менеджменту є підвищення вартості підприємства за рахунок ефективного зростання капіталу. Для досягнення цієї мети передбачаються основні цілі (завдання).

Цілі фінансового менеджменту в системі управління підприємством подано на рис. 1.2:



Рисунок 1.2 - Цілі фінансового менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Цілі досягаються за допомогою ефективних інструментів фінансового менеджменту, таких як планування, стимулювання, контроль, аналіз та управління рухом коштів, а також шляхом реалізації ефективної фінансової політики яка визначає напрямки фінансової діяльності підприємства та сприяє підвищенню його ринкової вартості. Принципи фінансового менеджменту – це базові дії, що визначають логіку, підходи та правила управління фінансовими ресурсами підприємства. Вони є основою для прийняття управлінських рішень та забезпечують ефективність фінансово-господарської діяльності в умовах ринкової економіки.

До основних принципів фінансового менеджменту належать такі (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Принципи фінансового менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [77]

Фінансовий менеджмент – це комплексна система управління, яка базується створення на формуванні взаємопов'язаних управлінських рішень. Реалізація головної мети та завдань здійснюється через виконання певних функцій, які поділяються на дві основні групи представлені на рисунку 1.4:

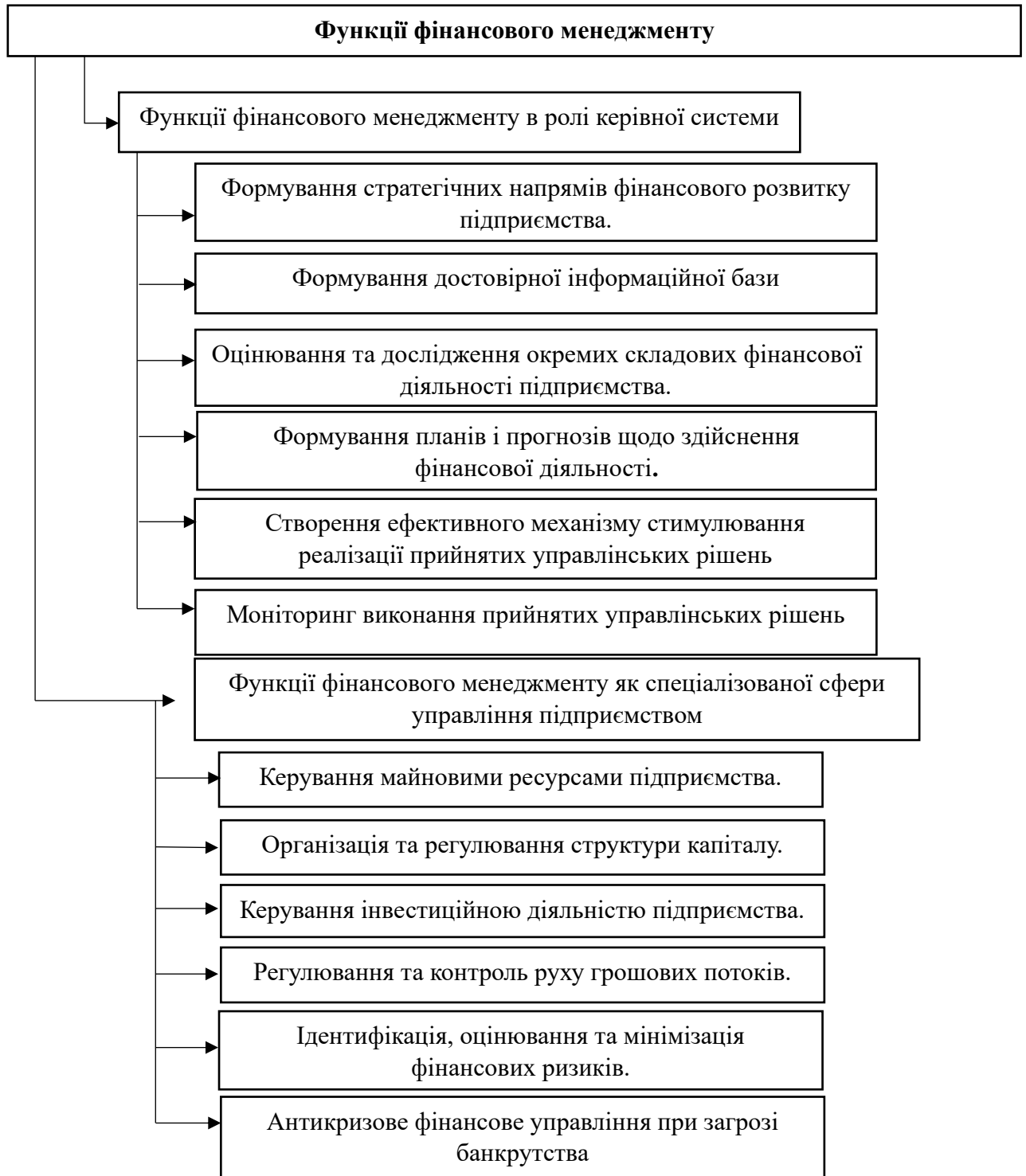


Рисунок 1.4 – Функції фінансового менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Перша група охоплює загально управлінські – вони є універсальними для різних видів менеджменту, проте відображають специфіку фінансової діяльності підприємства. Друга включає спеціальні – їх зміст і спрямованість залежать від особливостей конкретного об'єкта управління у фінансовій сфері, що визначає специфіку застосовуваних методів і інструментів.

Наукові дослідження засвідчують наявність різних підходів до класифікації функцій фінансового менеджменту, розглянемо їх у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Функції фінансового менеджменту

Функції суб'єкта фінансового менеджменту	Зміст
Планування	Розробка поточних і довгострокових фінансових планів та їх впровадження. Включає весь комплекс заходів для створення рішень щодо надходження та використання коштів, а також участь у розробці бізнес-плану.
Прогнозування	Розробка довгострокових прогнозів щодо змін у фінансовому стані компанії та її частин. Передбачає створення аналізу різних сценаріїв та оцінку ризиків, що допомагає приймати гнучкі та швидкі рішення.
Організація	Забезпечення організації фінансової роботи на підприємстві шляхом об'єднання колективу для реалізації фінансових завдань.. Охоплює створення відповідних структур управління, встановлення взаємозв'язків між підрозділами та розробку необхідних правил і процедур.
Регулювання	Вплив на фінансову систему з метою її стабілізації у разі відхилень від запланованих показників. Зосереджується на поточному коригуванні та усуненні проблем, що виникають.
Координація	Забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів, які беруть участь у фінансовому управлінні. Мета — узгодження дій та забезпечення єдності у досягненні фінансових цілей.
Стимулювання	Заохочення співробітників фінансового відділу до ефективної та зацікавленої роботи. Спрямовано на мотивацію персоналу для досягнення кращих результатів.
Контроль	Перевірка виконання фінансових планів, аналіз фінансових показників та використання коштів. Допомагає виявляти додаткові резерви та коригувати фінансові програми.

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Завдання фінансового менеджменту утворюють комплексну систему управління, яка забезпечує ефективну діяльність. Їхнє взаємне поєднання сприяє стабільності фінансової системи, оптимальному використанню ресурсів та досягненню цілей підприємства.

Отже, фінансовий менеджмент можна трактувати як цілісну систему принципів, функцій та управлінських дій, що забезпечують раціональне використання фінансових ресурсів підприємства задля реалізації його стратегічних і оперативних цілей, підтримання стійкості та розвитку в ринкових умовах. Вдосконалення фінансового менеджменту є необхідним, оскільки ефективне формування та використання фінансових ресурсів створює передумови для зростання підприємства та досягнення ним як поточних, так і перспективних результатів.

1.2 Особливості та фактори розвитку фінансового менеджменту в аграрних підприємствах в контексті кризових ситуацій

Фінансовий менеджмент є динамічною системою управління фінансовими ресурсами підприємства, природа якої змінюється залежно від галузевих особливостей, економічних умов та специфіки виробничої діяльності. Його функції, інструменти та пріоритети формуються під впливом факторів, що визначають специфіку кожної галузі, що, у свою чергу, впливає на способи планування, організації та контролю фінансів. Таким чином, фінансовий менеджмент не є універсальною системою, а адаптується до особливостей конкретного сектора економіки, набуваючи нових функціональних рис та управлінських підходів.

В аграрній сфері фінансовий менеджмент набуває специфічних характеристик, що відображають особливості виробничого процесу та економічної діяльності сільськогосподарських підприємств. Високий рівень залежності від природно-кліматичних умов, сезонність робіт, тривалість біологічних циклів, коливання ринкових цін на сільськогосподарську продукцію формують унікальне фінансове середовище, яке потребує комплексного і стратегічного підходу до управління ресурсами.

Красниця О. та Неклюдова Т. зазначають, що особливістю фінансового менеджменту в аграрному секторі є його орієнтація на планування руху коштів із

урахуванням нерівномірності надходжень і витрат протягом року, оптимізацію структури капіталу та забезпечення фінансової стабільності в умовах сезонних змін виробництва. До того ж важливе значення має інтеграція державної підтримки, програм субсидування та спеціальних кредитних ліній, що дозволяє підприємствам ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення розвитку виробництва та підвищення рентабельності [43].

Розглянемо специфіку фінансового менеджменту в аграрних підприємствах на рисунку 1.5:



Рисунок 1.5 – Особливості фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [21,35,69,82]

Узагальнена схема наочно демонструє, що управління фінансовими ресурсами в сільському господарстві має ряд унікальних характеристик. Сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, високі обігові витрати та тривалі біологічні цикли формують специфічне середовище, яке потребує комплексного та стратегічного підходу до планування, організації та контролю фінансів. Використання державної підтримки, необхідність довгострокових інвестицій і управління ризиками додають додаткового рівня складності та визначають особливу природу фінансового менеджменту в аграрній сфері [79].

Отже, розуміння цих ключових особливостей створює основу для детального аналізу класичного механізму фінансового менеджменту в аграрних

підприємствах, що дозволяє побудувати чітку систему взаємопов'язаних процесів управління фінансами, визначити їх функції та показники ефективності (рис.1.6).

Такий підхід забезпечує системне уявлення про те, як фінансовий менеджмент реалізується на практиці і які процеси формують основу для прийняття управлінських рішень.



Рисунок 1.6 – Механізм фінансового менеджменту аграрних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [11,29,62]

Представлена схема ілюструє комплексний механізм фінансового менеджменту аграрних підприємств, що є основою для прийняття управлінських рішень. Механізм побудований на взаємодії трьох ключових елементів: забезпечувального підґрунтя, фінансового ядра та інструментарію. Зовнішнє

середовище формує зовнішні складові механізму (законодавство, правова, інформаційна та нормативна бази), які живлять центральне ядро - фінансовий механізм. Внутрішні складові забезпечують його функціонування, трансформуючись у практичні інструменти - фінансові методи (системні процедури, як планування та кредитування) та фінансові важелі (конкретні регулятори, як ціна, податки та відсотки). Таким чином, ефективність фінансового механізму залежить від узгодженості між правовим і інформаційним полем, внутрішніми процесами та цілеспрямованим використанням фінансових інструментів для досягнення стратегічних цілей агропідприємства [31].

Нікольчук Ю. підкреслює, що фінансовий менеджмент аграрних підприємств формується під впливом низки внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких особливе місце займають кризові ситуації. Під кризою в економічному контексті розуміють раптові, непередбачувані або системні події, що негативно впливають на виробничі процеси, структуру доходів і витрат підприємства, його платоспроможність та фінансову стійкість [47].

Аграрний сектор особливо вразливий до кризових впливів через високу залежність від природних факторів, сезонність виробництва, довгі біологічні цикли та коливання світових і внутрішніх цін на продукцію. Кожна криза, будь то економічна, політична, соціальна або природна, створює додаткові ризики для фінансового менеджменту – порушується планування грошових потоків, зростає потреба у фінансових резервах, виникає необхідність перерозподілу ресурсів та перегляду інвестиційної політики [63].

Вивчення кризових ситуацій та їхнього впливу на фінансовий менеджмент дозволяє виділити ключові проблемні точки, що потребують уваги управлінців, та розробити ефективні механізми адаптації підприємства до нестабільних умов. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню фінансової стійкості, мінімізації втрат і забезпеченню безперервності виробничих процесів у складних економічних умовах [68].

Вивченням даного питання займалися такі вчені, як Терещенко О.О. [70], Савчук П.І. [11], Підгаєць С.В. [52], Лесюк А.С. [39], Рубіцький О.Л., Каращенко

В.С. [24] та інші. У своїх роботах вони розглядали особливості прояву фінансових криз, моделі оцінювання ризиків і методи забезпечення фінансової стійкості підприємств в аграрному секторі.

Дослідження цих авторів стали теоретико-методологічною основою для побудови таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 – Основні кризові ситуації та їхній вплив на фінансовий менеджмент аграрних підприємств

№	Тип кризової ситуації	Характеристика	Вплив на фінансовий менеджмент
1	Сезонність виробництва та природно-кліматичні умови	Непередбачуваність погоди та сезонність аграрного циклу	Ускладнює прогнозування грошових потоків, потребує формування фінансових резервів та страхування врожаю
2	Волатильність цін	Коливання цін на продукцію, паливо, добрива	Вимагає коригування бюджету, цінової політики та управління ризиками
3	Специфіка оборотного капіталу	Тривалий виробничий цикл та великі запаси матеріалів	Критично важливе управління оборотним капіталом, оптимізація запасів та планування витрат
4	Високі фізичні ризики	Захворювання рослин і тварин, шкідники, стихійні лиха	Потребує страхування, створення резервних фондів і планування фінансової стабільності
5	Економічні кризи	Інфляція, падіння цін на продукцію, коливання валютного курсу	Перегляд бюджету, оптимізація витрат, залучення додаткових фінансових ресурсів
6	Політичні кризи	Законодавчі зміни, обмеження на експорт/імпорт, санкції	Вплив на інвестиційну політику та фінансову стратегію, оцінка ризиків
7	Соціальні та трудові	Забастовки, нестача робочої сили	Планування резервів на оплату праці, оптимізація виробничих циклів
8	Технологічні	Поломки техніки, проблеми з логістикою	Додаткові капіталовкладення, формування ремонтних резервів
9	Доступ до фінансових ресурсів	Обмеження кредитів та інших джерел фінансування у кризові періоди	Необхідність диверсифікації джерел фінансування, контроль дебіторської заборгованості
10	Ринкові	Різне зниження попиту на продукцію	Оптимізація обігових коштів, перегляд цінової політики та диверсифікація ринків збуту

Джерело: сформовано автором на основі [9,15,32]

Отже, виходячи з таблиці можемо зробити висновок, що фінансовий менеджмент аграрних підприємств є надзвичайно чутливим до різноманітних

кризових впливів. Сезонність виробництва, природно-кліматичні фактори, волатильність цін, специфіка оборотного капіталу та високі фізичні ризики створюють особливі умови для управління фінансовими ресурсами. У кризові періоди обмежений доступ до фінансових ресурсів та ринкова нестабільність вимагають від керівництва підприємства швидкої адаптації, створення резервів, страхування ризиків та оптимізації обігових коштів.

Розуміння цих кризових чинників дозволяє побудувати ефективні механізми фінансового менеджменту, що забезпечують стійкість підприємства, збереження капіталу та безперервність виробничих процесів. Це логічно підводить до наступного підрозділу – аналізу класичної схеми механізму фінансового менеджменту в аграрній сфері, де розглядаються етапи управління ресурсами та основні процеси фінансової діяльності підприємства.

Для розвитку фінансового менеджменту в таких умовах кризи підприємства застосовують низку інструментів і підходів, які дозволяють підвищити гнучкість та оперативність прийняття рішень. Серед них – управління ризиками, точне планування грошових потоків, диверсифікація діяльності, впровадження цифрових технологій, стратегічне планування, ефективне управління витратами та активне використання державної підтримки. Комплексне застосування цих факторів забезпечує не лише збереження фінансової стабільності, а й можливість розвитку та адаптації підприємства до мінливих умов ринку [36].

Проведений ґрунтовний аналіз наукових праць Перегуди Ю. А. [50], Бечка П. К., Гузара Б. С. [64], Колотухи С. М., Гудзя О. Є. [37] та Стецюка П. А. [23] засвідчив, що проблематика розвитку фінансового менеджменту в аграрних підприємствах набуває особливої актуальності в умовах нестабільності економічного середовища. У своїх дослідженнях зазначені вчені акцентують увагу на необхідності формування гнучких фінансових стратегій, здатних забезпечити адаптацію підприємств до кризових викликів.

Аналіз факторів розвитку фінансового менеджменту дозволяє систематизувати практичні підходи та стратегічні інструменти, що забезпечують стійкість аграрних підприємств у кризових ситуаціях (табл.1.3):.

Таблиця 1.3 – Фактори розвитку фінансового менеджменту аграрних підприємств в умовах кризових ситуацій

Фактор розвитку	Опис / практичне застосування	Позитивний вплив на фінансовий менеджмент
Управління ризиками	Страхування врожаю та тварин, хеджування цін на продукцію, формування резервних фондів	Знижує фінансову вразливість, забезпечує стабільність доходів і дозволяє планувати витрати без великих непередбачуваних втрат
Планування грошових потоків (казначейство)	Прогнозування надходжень і витрат на сезонні цикли, контроль ліквідності, планування резервів для пікових періодів	Забезпечує ефективне використання оборотних коштів, підтримує фінансову стійкість та ліквідність підприємства
Диверсифікація діяльності	Розширення асортименту продукції, запуск переробки, розвиток агротуризму або супутніх послуг	Зменшує залежність від одного ринку, стабілізує доходи та підвищує гнучкість фінансового менеджменту
Цифрові технології	Використання програмного забезпечення для обліку, бюджетування та аналітики; автоматизація фінансових звітів	Підвищує точність фінансового планування, швидкість прийняття рішень і прозорість управління ресурсами
Стратегічне планування	Розробка гнучких бізнес-стратегій з можливістю адаптації до змін ринку та кліматичних умов	Дозволяє передбачати фінансові потреби, управляти ризиками та підтримувати довгострокову стабільність підприємства
Ефективне управління витратами	Оптимізація операційних витрат, контроль за використанням ресурсів, пошук шляхів підвищення рентабельності	Підвищує рентабельність, зменшує непотрібні витрати та покращує фінансову ефективність підприємства
Державна підтримка та доступ до фінансування	Використання субсидій, грантів, партнерські відносини з банками та фінансовими установами	Забезпечує додаткові фінансові ресурси, знижує залежність від ринкових шоків та покращує інвестиційну спроможність
Підвищення компетенцій фінансового персоналу	Проведення тренінгів, навчання новим методам фінансового аналізу	Підвищує якість управлінських рішень, дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації та підвищує ефективність фінансового менеджменту
Інноваційні інструменти фінансування	Використання лізингу для техніки, агроінвестицій, краудфандингових платформ	Додає гнучкість у залученні капіталу, дозволяє підтримувати виробничі цикли та реалізовувати інвестиційні проєкти без надмірного фінансового навантаження

Джерело: сформовано автором на основі [3,31,53,66,78]

Аналіз факторів розвитку фінансового менеджменту в кризових умовах демонструє, що ефективне управління фінансами аграрного підприємства ґрунтується на комплексному застосуванні стратегічних, операційних та технологічних інструментів. Кожен із зазначених факторів – від управління ризиками та планування грошових потоків до впровадження цифрових

технологій і диверсифікації діяльності – забезпечує конкретні позитивні результати для фінансового менеджменту.

Управління ризиками та страхування дозволяють мінімізувати втрати і стабілізувати доходи, а точне планування грошових потоків забезпечує ліквідність та ефективне використання оборотних коштів. Диверсифікація діяльності знижує залежність від одного ринку, а впровадження цифрових технологій та підвищення компетенцій фінансового персоналу підвищують якість аналітики та швидкість прийняття рішень. Ефективне управління витратами, стратегічне планування та активне використання державної підтримки забезпечують фінансову стійкість і рентабельність підприємства, навіть у складних економічних умовах.

Також Минів Р. М., Христенко О. А. та низка сучасних науковців, зазначають, що подальший розвиток фінансового менеджменту в аграрному секторі має ґрунтуватися на інтеграції інноваційних технологій і сучасних аналітичних методів. Йдеться, передусім, про впровадження інструментів обробки великих даних (Big Data), технологій машинного навчання та цифрових платформ управління фінансами, які забезпечують новий рівень точності, оперативності та прозорості управлінських процесів [44].

Використання таких рішень дозволяє не лише більш точно прогнозувати фінансові ризики, а й оптимізувати процеси бюджетування, контролю витрат, кредитного планування та управління інвестиціями. Цифрова трансформація фінансового менеджменту створює умови для формування інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, здатних автоматично моделювати різні сценарії розвитку подій і пропонувати найефективніші стратегії реагування на кризові фактори. Таким чином, системне застосування цих факторів дозволяє аграрним підприємствам не лише адаптуватися до кризових ситуацій, а й підвищувати гнучкість, стабільність та ефективність фінансового менеджменту в довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств з урахуванням фактору кризових ситуацій

Оцінювання результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств є ключовою передумовою забезпечення їх фінансової стійкості, платоспроможності та інвестиційної привабливості. У сучасних умовах підвищеної мінливості економічного середовища, зростання рівня фінансових ризиків і дестабілізаційних процесів у зовнішньому середовищі, ефективність управління фінансами набуває особливого значення. Саме вона визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринку, підтримувати безперервність виробничого процесу та забезпечувати стабільність грошових потоків.

Для аграрного сектору, який характеризується сезонністю, тривалими біологічними циклами, високим рівнем залежності від природно-кліматичних умов і волатильністю цін на продукцію та ресурси, питання оцінювання результативності фінансового менеджменту набуває подвійної ваги. На відміну від інших галузей, тут фінансовий менеджмент виконує не лише розподільчу, але й стабілізуючу функцію, забезпечуючи баланс між потребою у фінансових ресурсах та їх ефективним використанням у часових межах аграрного циклу [54].

Вагомість оцінювання зростає в умовах кризових впливів (цінові шоки, логістичні порушення, регуляторні зміни), коли вартість помилки істотно підвищується, а часовий горизонт для реакції звужується. Наукові праці наголошують, що для агросектору саме результати оцінки виступають «маяками» управління [40].

У сучасних роботах також підкреслено, що безперервність та технологічна підтримка процесу оцінювання напряду впливають на його якість - цифрові інструменти управління, автоматизоване бюджетування та аналітика даних підсилюють можливості підприємства своєчасно виявляти відхилення,

підвищують прозорість та пришвидшують управлінську реакцію – що особливо істотно під час кризових фаз аграрного циклу [51,67].

Паралельно відзначається потреба у змістовнішому осмисленні самої категорії «результативність фінансового менеджменту» в аграрній сфері, оскільки її значеннєвий обсяг визначає, які саме результати вважаються цільовими.

Сучасний український науковий дискурс трактує результативність фінансового менеджменту як категорію, що відображає міру досягнення фінансових цілей підприємства (ліквідність, стійкість, прибутковість, вартісне зростання) і слугує підставою для корекції фінансової політики в умовах мінливого середовища. У низці праць наголошено, що практичний вимір результативності нерозривно пов'язаний із якістю управлінських рішень щодо формування та використання ресурсів, а також зі здатністю системи фінансового менеджменту підтримувати керованість ризиками й відтворення капіталу [84].

У дослідженні Каращенка В. С. та Рибіцького О. Л. підкреслено, що результативність фінансового менеджменту аграрних підприємств проявляється через ефективність управління фінансовими ресурсами як умову сталого розвитку, акцент зроблено на узгодженні фінансових рішень із цілями збереження стійкості та конкурентоспроможності галузі [61].

Подик С. О. розглядає результативність у площині дієздатності фінансового механізму, що забезпечує відтворення та ресурсну спроможність аграрних підприємств; таким чином, поняття набуває інституційного змісту - наскільки фінансові важелі справді забезпечують самоокупність і самофінансування [56].

Узагальнення за Мавлевою Д. О. демонструє, що результативність фінансового менеджменту матеріалізується у зростанні результативності діяльності підприємства за рахунок кращого використання фінансових ресурсів. Отже, категорія має прикладний характер і вимірюється через вплив управління на кінцеві фінансові результати [41].

У працях, зосереджених на ефективності фінансової діяльності, результативність фінансового менеджменту ототожнюється з досягненням цільових фінансових станів (прибутковість, ліквідність, стійкість), що відбивають рівень керованості ризиком і якість фінансових процесів підприємства.

Окремий пласт публікацій наголошує на кризовому контексті, Сухецька К. В. підкреслює потребу уточнення змісту категорії для аграрної сфери і її оцінювання в умовах кризи; результативність тут дорівнює здатності фінансового менеджменту утримувати платоспроможність і відновлюваність грошових потоків за підвищеної невизначеності [72].

На нашу думку, ефективність фінансового менеджменту підприємства або результативність – це співвідношення отриманих фінансових результатів до витрат на їх досягнення, яке відображає здатність підприємства формувати, розподіляти і контролювати фінансові ресурси таким чином, щоб забезпечити максимальну фінансову стійкість, оптимальну структуру капіталу, високу ліквідність і адаптивність до зовнішнього середовища. У контексті аграрного підприємства це означає також врахування сезонності, волатильності ринку, природних ризиків і специфіки виробничих циклів/ Виходячи з даного визначення можна сформулювати систему показників які зможуть допомогти оцінити результативність фінансового менеджменту аграрного підприємства.

У науковій літературі сформувалося широке коло поглядів щодо сутності та системи показників оцінювання результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств, яке висвітлюється крізь чотири ключові методичні підходи – коефіцієнтний, інтегральний, порівняльний та модельно-діагностичний. У межах цих підходів дослідники формують різні методики оцінки ефективності фінансового управління, які відображають як поточний стан, так і динаміку розвитку підприємства. Кожен із підходів базується на певних принципах аналітики – від простих коефіцієнтів до складних економіко-математичних моделей, що забезпечують глибоку діагностику фінансових процесів. Їх поєднане застосування дозволяє отримати комплексне уявлення про

результативність фінансового менеджменту аграрних підприємств і своєчасно реагувати на кризові зміни ринкового середовища, розглянемо їх у таблиці 1.4:

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оцінки результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств у кризових умовах

Методичний підхід	Представники (автори)	Сутнісні особливості підходу	Типові показники	Особливості в кризових умовах
Коефіцієнтний (індикаторний)	Дорогань Л. О.; Дорошенко А. П.; Томашук І. В.; Гуцаленко Л. Д.	Ґрунтується на системі фінансових коефіцієнтів, забезпечує швидку діагностику стану фінансів, простий у практичному використанні	Рентабельність активів, оборотність капіталу, покриття зобов'язань, автономії та фінансової залежності іт.д.	Використовується для короткострокового моніторингу; дозволяє оперативно реагувати на касові розриви та порушення платоспроможності
Інтегральний (компонентний індекс)	Андренко О. І.; Краївська І. О.; Мордовцев С. В.; Аранчій В. І.; Гринько Т. В.	Об'єднання багатьох фінансових показників у єдиний інтегральний індекс для комплексної оцінки результативності; зважування та нормування факторів	Індекси ліквідності, прибутковості, фінансової стійкості, оборотності, інтегральний рейтинг	Дозволяє здійснювати сценарний аналіз та оцінювати чутливість підприємства до ризиків, визначає рівень адаптації до кризових змін
Порівняльний	Барбінягра А. С.; Романенко В. О.; Ковальчук І. М.	Порівняння фінансових результатів із попередніми періодами, конкурентами чи середньогалузевими орієнтирами, аналіз тенденцій	Відхилення динаміки коефіцієнтів, темпи зростання виручки, рентабельності, структури капіталу	Дає змогу відстежити відновлення підприємства після криз; визначає відхилення від норм і адаптаційні можливості фінансової політики
Модельно-діагностичний	Альтман Е., Спрінггейт Г., Ліс Р., Таффлер Р., Дюпон Ф., Бланк І. А., Поддєрьогін А. М., Савіцька Г. В., Терещенко О.О. і інші.	Ґрунтується на використанні формалізованих економіко-математичних моделей, які дозволяють кількісно оцінити рівень фінансової стійкості, рентабельності, платоспроможності та ризику банкрутства підприємства.	Модель Дюпона, Модель Альтмана, Модель Таффлера, Ліса, метод головних компонент, регресійний, факторний, сценарний аналізи	Дає змогу своєчасно виявляти фінансові ризики, прогнозувати втрати, оцінювати чутливість результатів до змін ринку та обґрунтовувати антикризові заходи для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [2,4,5,16,30,46,76,78]

Ідеї висвітлені у працях Дорогань Л. О. та Дорошенка А. П. [16], Томашука І. В. і Томашук І. О. [76], а також Гуцаленко Л. Д. [10], відповідають коефіцієнтному підходу, оскільки вони зосереджуються на використанні системи фінансових коефіцієнтів для контролю результатів діяльності підприємства, виявлення проблем ліквідності, рентабельності та оборотності капіталу, а також для моніторингу фінансових потоків у межах сезонних циклів.

Відмінність цього підходу полягає у його деталізації – він дозволяє аналізувати окремі аспекти фінансового стану через систему конкретних коефіцієнтів, тоді як інтегральний підхід узагальнює їх у єдиний показник, а порівняльний - орієнтується на зовнішні зіставлення.

Праці Андренко О. І. [2], Крайвської І. О. [49], Мордовцева С. В. [26], Аранчія В. І., Гринько Т. В., Хвіняшвілі Т. З. [12] та Конєу І. Є. [19] можна віднести до інтегрального підходу, адже вони присвячені узагальненню множини фінансових показників у комплексні інтегральні індекси. Учені розглядають цей підхід як ефективний інструмент оцінки фінансової стійкості, потенціалу та збалансування коротко- і довгострокових індикаторів діяльності, особливо в умовах нестабільності ринку.

Дослідження Барбінягри А. С. [5], Романенка В. О. [34] та Ковальчука І. М. [30] за своїм змістом близькі до порівняльного підходу, оскільки орієнтовані на зіставлення показників діяльності підприємства з галузевими стандартами або динамікою минулих періодів. У межах цього напрямку науковці розглядають порівняльний аналіз як засіб виявлення тенденцій розвитку, оцінки платоспроможності та визначення можливостей відновлення фінансової стабільності підприємства.

Модельно-діагностичний підхід ґрунтується на використанні економіко-математичних моделей і статистичних методів для глибокої оцінки фінансового стану підприємства. Він передбачає застосування таких моделей, як Дюпона, Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, а також регресійного, факторного та сценарного аналізів, що дають змогу не лише оцінити поточну результативність, а й прогнозувати її зміни під впливом ризиків і кризових факторів [83].

Для детального методичного опису підходів побудуємо таблицю 1.5 з переліком показників які дають змогу оцінити фінансову результативність суб'єктів підприємницької діяльності:

Таблиця 1.5 – Система показників оцінювання фінансової результативності суб'єктів підприємницької діяльності

Група показників	Назва показника
Рентабельність	Рентабельність операційної діяльності
	Рентабельність активів (ROA)
	Рентабельність власного капіталу (ROE)
	Рентабельність реалізованої продукції
	Рентабельність продажів
Ліквідність	Коефіцієнт загальної ліквідності
	Коефіцієнт швидкої ліквідності
	Коефіцієнт миттєвої ліквідності
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової стійкості
	Коефіцієнт незалежності
	Коефіцієнт автономії
	Коефіцієнт маневреності власних коштів
	Коефіцієнт фінансового лівериджу
	Коефіцієнт покриття відсотків (ICR)
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
	Коефіцієнт оборотності активів
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу
	Коефіцієнт ділової активності
	Індекс росту ділової активності
Інтегральні показники	Індекс фінансової стабільності
	Інтегральний показник ефективності менеджменту
	Індекс фінансового потенціалу
	Індекс прибутковості
Порівняльні та динамічні	Темп приросту чистого прибутку
	Темп зростання доходу
	Порівняльний коефіцієнт рентабельності
	Відхилення від базових коефіцієнтів
	Інтегральна динамічна оцінка
	Капіталовіддача
Витратна ефективність	Відносний показник операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції
	Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції
	Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції

Джерело: сформовано автором на основі [12,25,34,38,52,58]

Подана система показників демонструє комплексний підхід до оцінювання результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств, де ефективність управління ресурсами визначається узгодженістю витрат, прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та стратегічних орієнтирів розвитку. Така побудова дає змогу всебічно

проаналізувати фінансовий стан підприємства – як у контексті його поточної платоспроможності, так і з позиції довгострокової стабільності. У Додатку В також подано методику розрахунку кожного показника та його економічний зміст.

Показники витратної ефективності (1.1–1.3) дають змогу проаналізувати рівень раціональності використання ресурсів, структуру управлінських та збутових витрат, що особливо актуально для аграрних підприємств у контексті сезонності виробництва.

Ефективність використання капіталу (1.4) та рентабельність (1.5–1.7) відображають здатність господарства генерувати дохід із наявних активів, капіталу та витрат, формуючи основу фінансової стабільності й привабливості для інвесторів.

Група ліквідності (2.1–2.3) оцінює здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання, що є критично важливим у періоди коливань грошових потоків, характерних для аграрного сектору.

Фінансова стійкість і незалежність (2.4–2.7) дають змогу визначити структуру капіталу, ступінь залучення позикових ресурсів і ризики фінансової залежності. Особливе значення мають коефіцієнти автономії та маневреності, що характеризують стабільність підприємства у кризових умовах.

Показники платоспроможності (ICR) демонструють спроможність аграрного підприємства обслуговувати боргові зобов'язання, тоді як блок ділової активності (3.1–3.6) розкриває ефективність обороту капіталу та швидкість руху фінансових потоків у процесі виробництва та реалізації продукції. Саме ці коефіцієнти найповніше відображають управлінську гнучкість підприємства й ефективність використання оборотних ресурсів [58].

Групи інтегральних та порівняльно-динамічних показників забезпечують узагальнення часткових оцінок у цілісні індекси, що дозволяє проводити стратегічний моніторинг ефективності фінансового менеджменту, порівнювати підприємства між собою, а також оцінювати тенденції їх розвитку в часі.

Отже, представлена система показників створює методичну основу для комплексної оцінки результативності фінансового менеджменту в аграрних підприємствах.

Окрім поодиноких показників існують моделі які дають змогу оцінити результативність фінансової діяльності, один з таких методів має назву «Дюпон» (DuPont), він базується на розкладанні показника рентабельності власного капіталу (ROE) на три взаємопов'язані складові: рентабельність продажів, оборотність активів та фінансовий важіль. Такий підхід дозволяє детально проаналізувати вплив кожного чинника на кінцевий фінансовий результат [28].

Перевагою моделі є її здатність виявляти сильні та слабкі сторони фінансового стану підприємства. Кожен фінансовий коефіцієнт, що має відхилення від оптимальних значень, може бути підданий глибшій декомпозиції, що дає можливість точніше визначити причини неефективності. Це, у свою чергу, допомагає менеджменту розробити конкретні управлінські заходи для підвищення рентабельності – оптимізувати витрати, поліпшити структуру активів, підвищити ефективність маркетингу чи контролю за використанням ресурсів [53].

Окрім проаналізованих методик, варто приділити увагу також аналітичним моделям, що враховують вплив кризових факторів. Такі підходи відомі як моделі прогнозування ймовірності фінансової кризи або банкрутства, вони дають змогу визначити ступінь фінансової стійкості підприємства та своєчасно виявити загрозу неплатоспроможності.

Найбільш поширеними серед них є модель Альтмана Е. [7] (Z-модель), яка ґрунтується на багатфакторному дискримінантному аналізі, модель Терещенка О.О. [70], адаптована до українських умов господарювання та модель Ліса Р. [2], що враховує фінансову структуру, ліквідність і прибутковість підприємства.

В розрізі модельно-діагностичного підходу також варто розкрити суть факторного, регресійного та сценарного аналізів, їх характеристика подана у таблиці 1.6:

Таблиця 1.6 – Характеристика методик модельно-діагностичного підходу

Назва аналізу / моделі	Формула розрахунку та тлумачення позначень	Суть аналізу / моделі	Переваги використання для аграрних підприємств в умовах кризи
Модель Дюпона (DuPont)	$ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}) \times (\text{Виручка} / \text{Активи}) \times (\text{Активи} / \text{Власний капітал})$	Дозволяє деталізувати вплив прибутковості, ефективності використання активів і структури капіталу на рівень рентабельності власного капіталу.	Виявляє вузькі місця у фінансовій діяльності, допомагає підвищити ефективність управління активами та капіталом у періоди кризової нестабільності.
Модель Альтмана (Z-модель)	$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$, де: X_1 – оборотний капітал / активи; X_2 – нерозподілений прибуток / активи; X_3 – прибуток до сплати податків і відсотків / активи; X_4 – ринкова вартість власного капіталу / зобов'язання; X_5 – обсяг продажів / активи.	Модель багатофакторного дискримінантного аналізу, що оцінює ймовірність банкрутства підприємства.	Дає змогу прогнозувати ризик неплатоспроможності, своєчасно вживати антикризові заходи, підвищувати фінансову стабільність.
Модель Терещенка О. О.	$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10,0X_3 + 5,0X_4 + 0,3X_5 + 0,13X_6$ де X_1 – коеф. поточної ліквідності; X_2 – фінансова незалежність; X_3 – рентабельність активів; X_4 – оборотність дебіторської заборгованості; X_5 – співвідношення власного та позикового капіталу.	Адаптована до українських умов модель прогнозування банкрутства з урахуванням специфіки національної звітності.	Враховує галузеві особливості, зокрема сезонність та державне регулювання аграрного сектору.
Модель Ліса (R. Liss)	$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$, де X_1 – оборотний капітал / активи; X_2 – прибуток до сплати податків / активи; X_3 – нерозподілений прибуток / активи; X_4 – власний капітал / зобов'язання.	Використовується для оцінки фінансової стійкості та визначення ризику втрати платоспроможності.	Простота розрахунку, можливість застосування для швидкої діагностики фінансового стану в умовах невизначеності.
Факторний аналіз	Побудова рівняння типу: $Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$, де Y – результуючий показник (наприклад, рентабельність), а X_i – фактори, що на нього впливають.	Визначає ступінь впливу окремих факторів на результативність фінансової діяльності.	Дозволяє встановити ключові чинники, що погіршують ефективність у кризових умовах, і оптимізувати управління ресурсами.
Регресійний аналіз	$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$, де a – константа; b_i – коефіцієнти регресії, що відображають силу впливу факторів.	Статистичний метод, який кількісно оцінює взаємозв'язок між результативними та пояснювальними показниками.	Дає змогу прогнозувати фінансові результати, оцінювати вплив змін окремих факторів на прибутковість.
Сценарний аналіз	Передбачає побудову кількох сценаріїв (оптимістичного, реалістичного, песимістичного) для прогнозу фінансових результатів.	Використовується для оцінки ризиків і варіантів розвитку подій за різних зовнішніх умов.	Дозволяє підготувати адаптивну фінансову стратегію підприємства, мінімізувати наслідки кризових коливань.

Джерело: сформовано автором на основі [1,19,28,35,39]

Узагальнюючи подані в таблиці методики модельно-діагностичного підходу, слід зазначити, що кожна з них відіграє важливу роль у системі оцінювання результативності фінансового менеджменту підприємств, зокрема аграрних.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФАКТОРІВ МАКРО ТА МІКРОСЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

2.1. Макро- та мікроекономічні умови функціонування фінансового менеджменту підприємства

Фінансова діяльність аграрних підприємств формується під впливом цілого комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають умови їх функціонування, динаміку розвитку та фінансові результати. Макроекономічні фактори охоплюють загальнодержавні та глобальні процеси – економічні, політичні, правові, соціальні, демографічні й природно-кліматичні умови, що створюють рамкове середовище для функціонування сільського господарства та визначають стратегічні орієнтири галузі. У свою чергу, мікроекономічні чинники відображають внутрішній потенціал підприємства, включаючи організаційну структуру, наявність виробничих ресурсів, ефективність системи управління, технологічний рівень, кадровий склад та фінансові можливості.

У нинішніх умовах зростаючої економічної нестабільності, воєнних ризиків і кліматичних змін системний аналіз факторів макро- та мікросередовища набуває особливого значення. Його проведення дозволяє виявити як потенційні можливості, так і загрози для господарської діяльності, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати фінансову стратегію підприємства до нових умов. Ретельна діагностика цих чинників є необхідною передумовою підвищення ефективності фінансового менеджменту, забезпечення стабільності функціонування та формування конкурентних переваг аграрних підприємств.

Комплексне дослідження цих чинників у діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» дає змогу глибше зрозуміти особливості його функціонування в сучасних умовах, оцінити адаптивність до зовнішніх викликів, виявити ключові

напрями вдосконалення фінансового управління та адаптувати стратегію підприємства до сучасних економічних умов. Такий підхід є необхідною передумовою формування дієвої системи антикризового управління та підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Повномасштабна війна 2022 року спричинила суттєві структурні деформації в аграрному секторі України, що проявилися у значних матеріальних втратах, пошкодженні інфраструктури та зниженні виробничого потенціалу підприємств. Військові дії істотно порушили стабільність функціонування галузі, зумовивши скорочення обсягів виробництва та ускладнення логістичних процесів. Для комплексного розуміння масштабів завданих втрат доцільно проаналізувати структуру збитків за основними категоріями (рисунок 2.1).

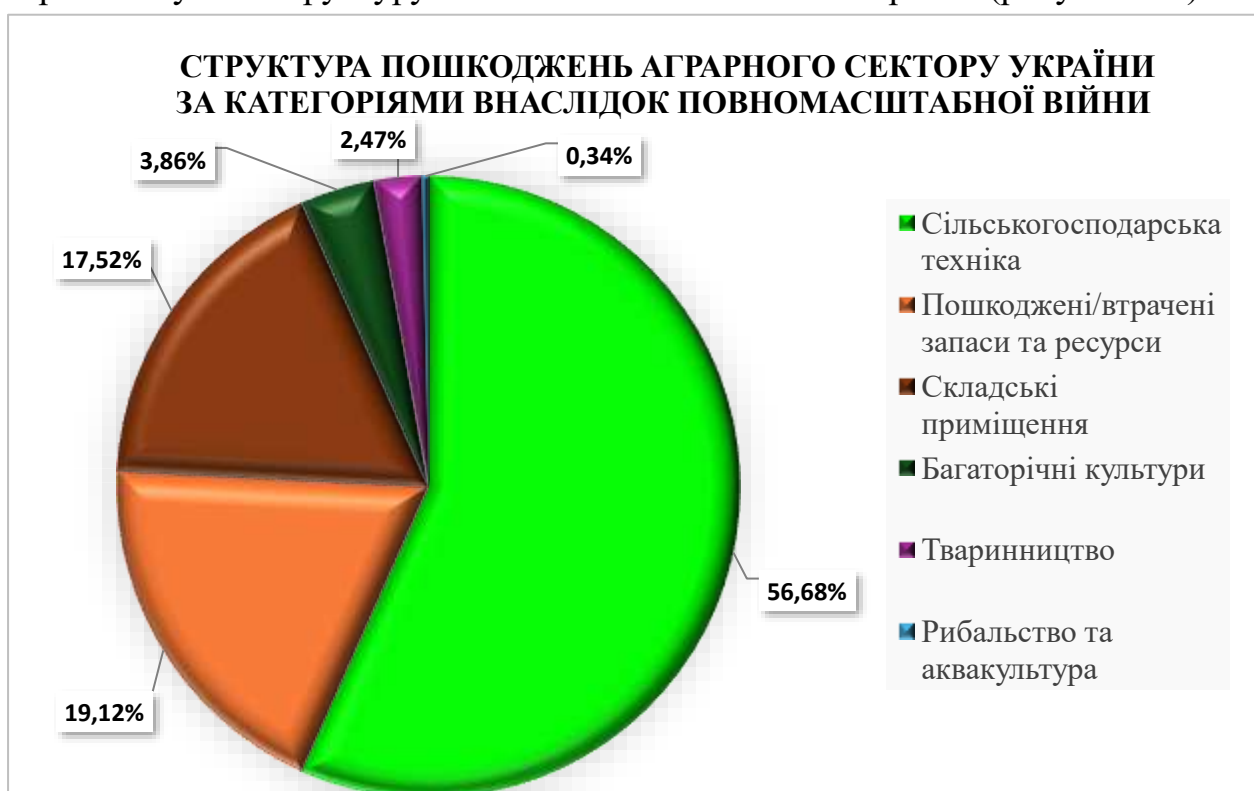


Рисунок 2.1 – Структура пошкоджень аграрного сектору України за категоріями внаслідок повномасштабної війни (станом на 2024 рік).

Джерело: сформовано автором на основі даних Київської школи економіки [25]

Згідно з аналітичними даними Київської школи економіки, сумарні збитки, завдані аграрному сектору України станом на 2024 рік, оцінюються 10,3 млрд доларів США, що на 18% більше, ніж у попередньому році, але станом на початок

2025 року збитки перевищили 11,2 млрд доларів США. Аналіз структури пошкоджень свідчить, що найбільших втрат зазнала сільськогосподарська техніка 56,68%, що суттєво ускладнює відновлення виробничих процесів. Значна частка також припадає на пошкоджені або втрачені запаси та ресурси 19,12% , що включає пошкодження або втрату насіння, добрив, пального та інших матеріальних ресурсів. Складські приміщення постраждали на 17,52%, що пов'язано з руйнуванням складів та елеваторів із продукцією. Інші категорії займають відносно незначну частину, однак у сукупності формують додаткові виклики для галузі. Це підкреслює системний характер завданих збитків і необхідність комплексного підходу до післявоєнного відновлення.

Представлена динаміка ключових економічних показників макросередовища підприємства відображає загальноекономічні тенденції та вплив зовнішніх кризових факторів, які наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Економічні показники макросередовища підприємств

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. у % до 2020р.
Валова продукція сільського господарства, млрд. грн.	1154,55	1344,28	1004,18	1115,46	1077,94	93,36
Податкові надходження до бюджету, млрд. грн.	1136,69	1453,80	1343,23	1638,09	-	-
Валовий внутрішній продукт України млрд. грн.	4194,1	5459,57	5191,03	6537,83	7658,66	182,61
Індекс інфляції, %	105,00	110,00	126,60	105,10	112,00	106,67
Курс національної валюти до долара, грн. (середній за період)	26,96	27,29	32,34	36,57	40,15	148,92
Індекс цін реалізації сільськогосподарської продукції, %	153,60	116,70	100,20	86,60	-	-

Джерело: сформовано автором на основі даних Держстату України та Мінфіну [14,45]

Аналіз макроекономічних показників, наведених у таблиці 2.1, демонструє складну та суперечливу динаміку розвитку економіки України в умовах глибоких трансформацій, спричинених зокрема повномасштабною війною, зовнішньополітичними та внутрішніми викликами. Незважаючи на зростання

валового внутрішнього продукту на 82,61% у 2024 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про загальне поживлення економічної активності, ситуація в аграрному секторі залишається критично напруженою. Зокрема, валова продукція сільського господарства у 2024 році знизилась на 6,64% порівняно з 2020 роком, що вказує на втрату виробничих потужностей, зменшення площ обробітку, проблеми з логістикою та експортом, а також зростання вартості ресурсів, спричиненої війною, окупацією територій, бойовими діями та руйнуванням інфраструктури.

Податкові надходження до бюджету демонструють позитивну динаміку, що може свідчити про ефективні фіскальні реформи для наповнення бюджету, але також і про збільшення податкового навантаження на бізнес, що є негативним, та у свою чергу, може серйозно підвищити собівартість продукції. У свою чергу, індекс цін реалізації сільськогосподарської продукції має чітку тенденцію до зниження, що прямо впливає на прибутковість аграрних підприємств і знижує мотивацію до інвестування в галузь. У поєднанні з високою інфляцією у 2022 році досяг 126,6%, що на 21,6 відсоткових пунктів більше за 2020 рік. У 2023–2024 роках інфляція дещо сповільнилася до 105,1% та 112% відповідно, але все одно залишалася на високому рівні, що негативно впливало на купівельну спроможність і витрати виробництва.

За період 2020–2024 років курс національної валюти до долара США зріс на 48,92% — з 26,96 до 40,15 грн/дол., що свідчить про суттєву девальвацію гривні. Така валютна нестабільність призвела до значного подорожчання імпортованих товарів, технологій та ресурсів, що особливо критично для імпортозалежних галузей. Однією з найбільш уразливих виявився аграрний сектор, оскільки зростання вартості палива, добрив, насіння та техніки безпосередньо впливає на собівартість виробництва, знижуючи прибутковість і посилюючи економічний тиск на сільгоспвиробників.

Загалом, макроекономічне середовище залишається нестабільним і вимагає системної підтримки з боку держави, особливо щодо сільськогосподарського сектора, який зазнає подвійного удару — як від

загальноєкономічних ризиків, так і від специфічних галузевих проблем. Необхідним є впровадження цільових програм стимулювання агровиробництва, розвитку логістичної інфраструктури, відновлення експортних каналів і зниження фіскального тиску на підприємства, щоб зберегти продовольчу безпеку країни та забезпечити довгостроковий розвиток національної економіки.

Індекси динаміки сільськогосподарської продукції демонструють, як змінювалися обсяги виробництва підприємств протягом періоду, які представлено на рисунку 2.2.

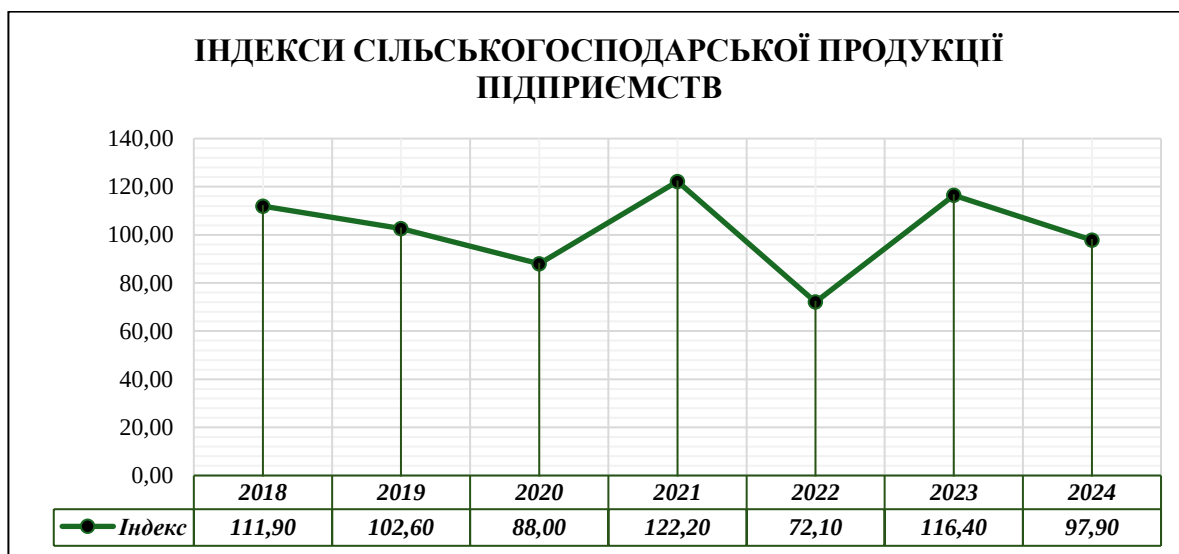


Рисунок 2.2 – Динаміка індексів сільськогосподарської продукції підприємств у 2018–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних Держстату України [14]

Динаміка індексів сільськогосподарської продукції за 7 останніх років свідчить про нестійкий розвиток аграрного сектору (рис. 2.2). Упродовж досліджуваного періоду спостерігається значна амплітуда коливань: у 2018 році індекс становив 111,9 %, що характеризувало позитивні тенденції у виробництві. Проте у 2019–2020 рр. спостерігалось зниження показників, що було зумовлено як природно-кліматичними факторами, так і економічними обмеженнями та пандемією. У 2021 році зафіксовано різке зростання індексу до 122,2 %, що відображало активізацію виробничої діяльності та сприятливі умови для розвитку аграрного сектору. Водночас у 2022 році показник знизився до критичного рівня 72,1 %, що пов'язано з воєнними діями, втратою частини виробничих потужностей та логістичними проблемами. У 2023 році

спостерігалось часткове відновлення – індекс зріс до 116,4 %, однак у 2024 році він знову знизився до 97,9 %, що свідчить про збереження кризових явищ у секторі.

Ще одним важливим елементом макросередовища, який впливає на функціонування сільськогосподарських підприємств, є соціально-демографічні та освітні чинники (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Соціально-демографічні та освітні показники України за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р. у % до 2023р.
Чисельність населення, млн	42,2	41,9	41,6	41,2	37,2	88,15
Рівень безробіття, %	8,2	9,5	9,9	-	-	-
Кількість осіб, які навчалися у зкладах - вищої освіти, тис.осіб	1440	1142	1047	1054	1149	79,79
- фахової передвищої освіти, тис.осіб	-	166	282	302	350	-
- професійно-технічної освіти, тис.осіб	246	247	250	237	225	91,46
Кількість зайнятих працівників України тис. осіб	9145,5	9057,1	9056,1	7606,1	7514,3	82,16
Кількість зайнятих працівників сільське, лісове та рибне господарство тис. осіб	610,2	575,9	576,1	488,6	456,9	74,88
Середньомісячна номінальна заробітна плата в Україні, грн.	10497	11591	14014	14847	17442	166,16
Середньомісячна номінальна заробітна плата в сільському господарстві, грн.	8738	9734	11733	12243	14184	162,33

Джерело: сформовано автором на основі Держстату України [14]

У 2019–2023 рр. в Україні спостерігається суттєве скорочення населення на 11,85% та трудових ресурсів, зокрема у сільському господарстві зайнятість зменшилася на 25,12%, що супроводжується зниженням загальної кількості зайнятих на 17,84% і активними міграційними процесами. Одночасно знижується чисельність студентів у закладах освіти, що свідчить про переорієнтацію молоді на практичні професії. Попри кризові явища, середньомісячна заробітна плата в цілому по країні зросла на 66,16%, а в аграрному секторі — на 62,33%, що є наслідком інфляції та дефіциту робочої

сили. Загалом, в країні формується демографічна та трудова криза, що супроводжується освітніми трансформаціями та економічними викликами.

Для наочної оцінки структури підприємницької діяльності в аграрній сфері побудовано діаграму (рис. 2.3), яка відображає кількість діючих суб'єктів господарювання у сільському, лісовому та рибному господарстві з розподілом, що дозволяє простежити зміни у структурі суб'єктів господарювання.

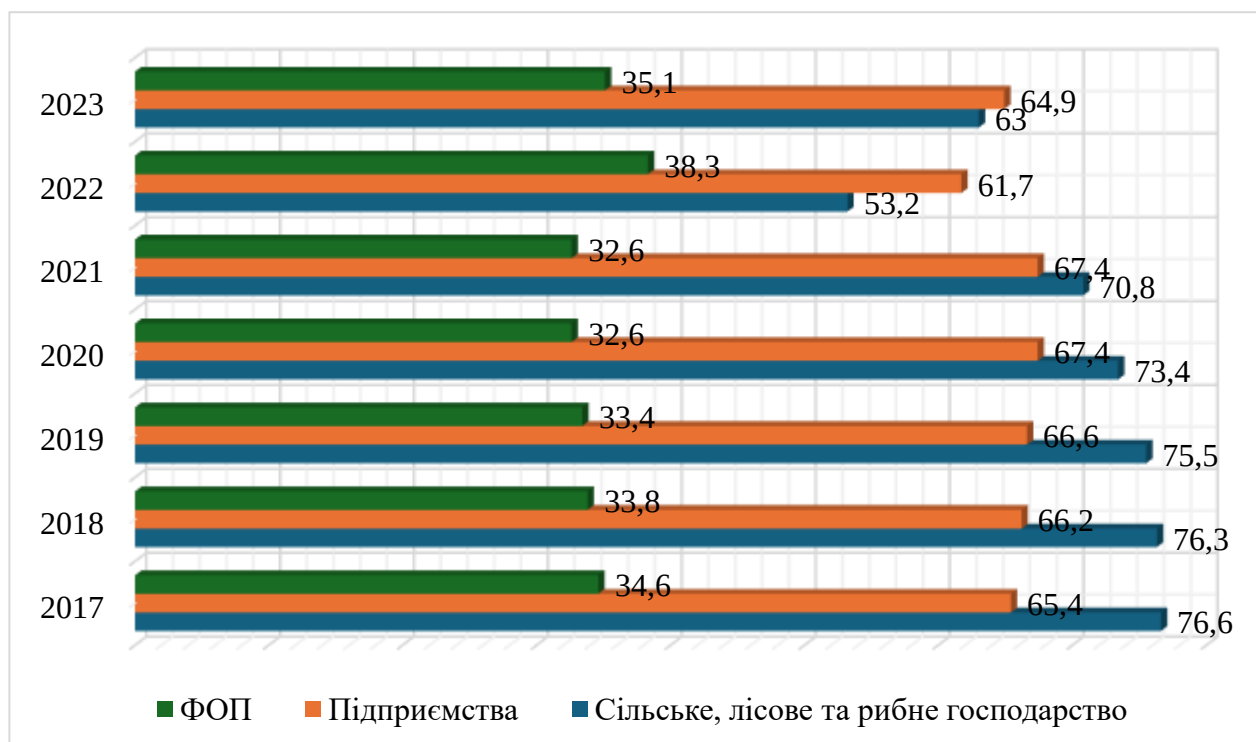


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання за сільським, лісовим та рибним господарством (підприємства та ФОП), тис. од.

Джерело: сформовано автором на основі Держстату України [14]

Аналіз наведених даних показує загальне скорочення кількості суб'єктів господарювання в аграрному секторі. Найбільше зменшується кількість підприємств, тоді як фізичні особи-підприємці зберігають більш стабільні позиції. Це свідчить про те, що великий і середній бізнес важче адаптується до економічних та воєнних умов, тоді як малий бізнес є гнучкішим. Часткова стабільність ФОП пояснюється також державними програмами підтримки та субсидіями, спрямованими на розвиток малого аграрного бізнесу, що допомагає їм витримувати фінансові та організаційні виклики. Загалом спостерігається зниження підприємницької активності великих суб'єктів, укрупнення ринку та посилення ролі малого аграрного бізнесу.

Проведемо PEST-аналіз – результатом якого виступає формалізована оцінка ступеня впливу факторів кожної групи на діяльність підприємства (таблиця 2.3 та 2.4). Оцінка впливу виконується за шкалою від 1 - мінімальний до 5 – дуже високий вплив.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз політично-правових та економічних факторів зовнішнього середовища ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Опис фактору	№	Вплив	Оцінка впливу	Вага параметру	Зважена оцінка
Політично-правові фактори					
Військово-політична ситуація в державі	P1	Ускладнює ведення бізнесу, підвищує виробничі та логістичні ризики	5	0,35	1,75
Євроінтеграційний курс України	P2	Створює нові ринки та можливості для експорту агропродукції	4	0,20	0,80
Державні програми підтримки агровиробників	P3	Підтримує фінансово та стимулює розвиток аграрного сектору	4	0,20	0,80
Посилення нормативно-правового регулювання	P4	Встановлює чіткі правила «гри», підвищує контроль	3	0,10	0,30
Непередбачуваність політичних процесів та реформ	P5	Створює невизначеність та ризики	2	0,05	0,10
Трансформації у податково-бюджетному законодавстві	P6	Може зменшувати прибутковість та ускладнювати планування	2	0,10	0,20
Разом	x	x	20	1,00	3,95
Економічні фактори					
Зростаючий рівень інфляційного тиску	E1	Збільшує витрати та знижує прибутковість	5	0,20,00	1,00
Зростання вартості на матеріально-технічні ресурси	E2	Підвищує собівартість продукції	4	0,20	0,80
Девальваційні коливання національної валюти	E3	Знижує купівельну спроможність та робить імпорт дорогим	4	0,25	1,00
Нестабільність макроекономічного середовища	E4	Створює ризики для інвестицій та планування	2	0,1	0,20
Скорочення обсягів виробництва внаслідок воєнних дій	E5	Зменшує продуктивність та доходи аграрного сектору	3	0,15	0,45
Нестабільність ринків збуту аграрної продукції	E6	Ускладнення планування та реалізації продукції	2	0,10	0,20
Разом	x	x	20	1,00	3,65

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення відкритих даних

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз соціокультурних та технологічних факторів зовнішнього середовища ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Опис фактору	№	Вплив	Оцінка впливу	Вага параметру	Зважена оцінка
Соціокультурні фактори					
Дефіцит кваліфікованих працівників у с.-г.	S1	Ускладнює виробничі процеси, обмежує продуктивність	3	0,20	0,60
Підвищення рівня освіти та екологічної свідомості	S2	Сприяє підвищенню якості управління та сталого розвитку	2	0,20	0,40
Демографічна криза та старіння населення	S3	Зменшує трудовий потенціал регіону	5	0,10	0,50
Міграційні процеси через війну	S4	Спричиняють нестачу кадрів у сільській місцевості	4	0,20	0,80
Погіршення ситуації на ринку праці внаслідок зростання безробіття	S5	Підвищує безробіття, знижує стабільність кадрового складу	3	0,10	0,30
Попит на кваліфіковану робочу силу в аграрному секторі	S6	Сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів	2	0,20	0,40
Разом	x	x	23	1,00	3,00
Технологічні фактори					
Цифрова трансформація агросектору	T1	Підвищує ефективність та контроль виробництва	5	0,25	1,25
Недостатній рівень фінансування прикладних досліджень	T2	Ускладнює розвиток та впровадження інноваційних технологій	3	0,15	0,45
Впровадження енергоефективних та альтернативних технологій	T3	Зменшує витрати та підвищує стійкість виробництва	4	0,20	0,80
Підвищення рівня автоматизації виробничих процесів	T4	Знижує витрати на персонал та підвищує продуктивність	3	0,15	0,45
Посухостійкі гібриди та селекція	T5	Стабілізують врожайність в умовах кліматичних змін	4	0,15	0,60
Збої в енерго- та інтернет-інфраструктурі	T6	Можуть призводити до простоїв та втрат	3	0,10	0,30
Разом	x	x	22	1,00	3,85

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення відкритих даних

За результатами проведеного PEST-аналізу в таблицях 2.3 та 2.4 можна зробити висновок, що зовнішнє середовище підприємства характеризується високим рівнем ризиків, які зумовлюють діяльність підприємства. Найсильніший

негативний вплив мають політичні та економічні фактори, зокрема воєнна ситуація, зміни законодавства, бюджетні обмеження та коливання валютного курсу. Соціокультурні фактори, такі як нестача кваліфікованих кадрів, демографічні зміни та міграційні процеси, створюють додаткові виклики для забезпечення продуктивності та ефективного управління персоналом. Технологічні чинники водночас відкривають можливості для модернізації виробництва, підвищення ефективності та впровадження інноваційних рішень, хоча ризики збоїв у енергопостачанні та інфраструктурі можуть частково обмежувати ці переваги.

Для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства необхідно зосередитися на оптимізації витрат, розвитку технологічних процесів, адаптації до політичних і економічних змін та ефективному управлінні кадровим потенціалом. PEST-аналіз дозволяє систематизувати зовнішні фактори та визначити пріоритетні напрями для стратегічного планування ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН».

Таким чином, PEST-аналіз дозволяє виділити ключові напрями стратегічного розвитку підприємства:

- максимальне використання державної підтримки та євроінтеграційних можливостей;
- стабілізація фінансових потоків і контролю витрат у нестабільному економічному середовищі;
- активна робота з кадровим потенціалом та залученням кваліфікованих працівників;
- впровадження інноваційних та енергоефективних технологій для підвищення конкурентоспроможності та стійкості виробництва.

Фінансовий менеджмент аграрних підприємств, зокрема ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН», перебуває під впливом кризових, воєнних та післяковідних чинників, що зумовлює потребу у підвищенні його адаптивності й ефективності. Забезпечення фінансової стійкості можливе через удосконалення планування, оптимізацію ресурсного потенціалу, диверсифікацію фінансових

джерел і впровадження антикризових механізмів. Загалом аграрний сектор демонструє здатність до відновлення, проте його розвиток потребує посилення державної підтримки, інвестицій у відновлення виробничих потужностей та адаптації до сучасних викликів.

2.2. Ресурсний потенціал, види виробничо-господарської діяльності та організаційні аспекти реалізації фінансового менеджменту підприємства

Державне підприємство «Дослідне господарство «Южний» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства Національної академії аграрних наук України» (скорочена назва ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН») розташовується за юридичною адресою Україна, Одеському районі Одеській області, село Великий Дальник, вул. Маяцька, будинок 26. Підприємство створене відповідно до наказу Міністерства плодоовочевого господарства України від 13 листопада 1981 року [102].

Засновником підприємства є Національна Академія Аграрних Наук України, її внесок у статутний капітал 6 млн. 839 тис. 351 грн. (100%), та нині посаду директора ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» обіймає Коваленко Сергій Сергійович [102].

Територіальне положення Державного підприємства «Дослідне господарство «Южний» є стратегічно вигідним, тому що розташоване в селі Великий Дальник (рис.2.4) на відстані 35 км від м. Біляївка та 15 км від обласного центру – м. Одеса, де зосереджено основні ринки збуту виробленої продукції. Розвинена транспортна інфраструктура, оскільки вул. Маяцька входить до складу міжнародного автошляху М-15 (маршрут Одеса – Рені – державний кордон із Румунією). Даний маршрут частково збігається з європейським маршрутом Е87 (Одеса – Констанца – Ізмір – Анталія), який є складовою європейського транспортного коридору «Чорноморське економічне співтовариство». Найближча залізнична станція - Усатове, розташована за 12 км. Поблизу також знаходяться морські порти Одеса, Чорноморськ і Южне, що

створює сприятливі логістичні умови для реалізації продукції та для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.



Рисунок 2.4 – Географічне розташування ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСТ НААН»

Джерело: побудовано автором на основі Google maps

Підприємство має статус державного комерційного унітарного підприємства, що функціонує на базі державної форми власності та здійснює діяльність як самостійний суб'єкт [102].

Мета підприємства, визначена у статуті, полягає в організаційно-господарському забезпеченні наукової установи, якій воно підпорядковується, а також інших науково-дослідних закладів Академії. Підприємство має гарантувати своєчасне та якісне виконання наукових досліджень і їх апробацію, займатися виробництвом оригінального, елітного й репродукційного насіння та саджанців, розробленням нових засобів захисту рослин і тварин, вирощуванням племінного молодняку тварин і птиці, а також проектуванням і виготовленням дослідних та макетних зразків нової техніки.

У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України [31], законами України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [59], «Про особливості правового режиму діяльності Національної академії наук України, національних галузевих академій наук та статусу їх майнового комплексу» [17], а також нормами Цивільного [81], Господарського [45] і Податкового кодексів

України [55]. Крім того, воно працює відповідно до інших чинних законодавчих актів, Статуту Академії та власного Статуту.

Основні напрями та види діяльності підприємства представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні напрями та види діяльності в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Код та назва виду економічної діяльності		
Основний напрям	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	
Інші напрями	01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.45 Розведення овець і кіз 01.46 Розведення свиней 01.50 Змішане сільське господарство 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.63 Післяурожайна діяльність 01.64 Оброблення насіння для відтворення 10.11 Виробництво м'яса 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.22 Оптова торгівля квітами та рослинами 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.24 Оптова торгівля шкірсировиною, шкурами та шкірою 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами 56.29 Постачання інших готових страв 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

Джерело: побудовано автором на основі Статуту [17,102]

Одним із ключових факторів сфері виробництва є природно-кліматичні умови, які значною мірою визначають кінцеві результати та рівень його продуктивності. Землі господарства розташовані в південній частині Одеської області, в межах південно-степової агрокліматичної зони України, що характеризуються чорноземними південними малогумусовими ґрунтами та посушливим кліматом. Середньорічна кількість опадів становить 300–450 мм,

що є недостатнім для стабільного землеробства. Для регіону характерні високі температурні амплітуди (від +15 до +40 °C), часті засухи, суховії та пилові бурі, які негативно впливають на врожайність і стан ґрунтів. Родючі чорноземні ґрунти при достатньому зволоженні забезпечують високу результативність вирощування зернових та олійних культур. Кліматичні ризики зумовлюють потребу у зрошенні, оптимізації посівів і впровадженні посухостійких культур. Поєднання родючих ґрунтів і несприятливого клімату створює одночасно виклики та можливості для розвитку підприємства.

Господарська діяльність підприємства базується на використанні земельних, трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів, що у сукупності формують його ресурсний потенціал. У сільському господарстві земля є основним засобом виробництва, тому ефективність її використання визначає рівень економічного розвитку підприємства та галузі загалом. Оцінку показників діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» і забезпеченості його виробничими ресурсами подано в таблиці 2.6.

ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» належить до середніх сільськогосподарських підприємств Одеської області та характеризується стабільною ресурсною базою, яка створює передумови для ефективної діяльності (табл. 2.6).

У розпорядженні господарства перебуває земельний фонд площею 4482 га, у тому числі 4242 га ріллі, 98 га пасовищ і 21 га багаторічних насаджень. Вони залишались незмінними протягом 2022–2024 рр., що свідчить про збереження матеріально-ресурсної бази, однак ефективність її використання суттєво знизилась. У господарстві активно розвивається тваринництво, що включає виробництво молока, вирощування свиней та утримання бджолосімей та коней. Поголів'я тварин демонструє тенденцію до скорочення: загальна чисельність великої рогатої худоби зменшилася на 21,05 %, водночас кількість корів зросла на 11,11 %, що може свідчити про фокус на молочне виробництво. Особливо критичним є скорочення чисельності поголів'я свиней на 84,52 %. Число бджолосімей також знизилося на 30,56 %.

Таблиця 2.6 – Показники розмірів та забезпеченості підприємства виробничими ресурсами ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Загальна земельна площа, га	4482	4482	4482	100,00
Із них: зрошувальних земель	2095	2095	2095	100,00
Усього сільськогосподарських угідь, га	4242	4242	4242	100,00
із них: ріллі	4123	4123	4123	100,00
пасовища	98	98	98	100,00
багаторічні насадження	21	21	21	100,00
Питома вага ріллі в с.г. угіддях, %	97,19	97,19	97,19	100,00
Поголів'я с.-г. тварин (на кінець року):				
- велика рогата худоба, голів	133	133	105	78,95
- у т.ч. корів, голів	45	50	50	111,11
- свиней, голів	336	52	52	15,48
- коні	3	3	3	100,00
Бджолосімей	36	25	25	69,44
Середньорічна кількість працівників підприємства, осіб	58	29	29	50,00
в т.ч.: рослинництва	39	22	8	20,51
тваринництва	19	7	7	36,84
інші працівники	-	-	14	-
Припадає на 1 середньорічного працівника с.г. угідь, га	73,14	146,28	146,28	У 2 р.
Вартість активів станом на кінець року, тис. грн.	27080	32107	108810	У 4 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8756,50	8501,50	7772,00	88,76
Забезпеченість 1 га землі основними засобами, тис.грн.	1,95	1,90	1,73	88,76
Озброєність 1 працівника осн. засобами, тис. грн.	150,97	293,16	268,00	177,51
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	19178	16177	22424,5	116,93
Вартість валової продукції в пост. цінах 2016 р., тис. грн.	29970	22837	2358	7,87
в т.ч.: рослинництва	26850	21325	1990	7,41
тваринництва	3120	1512	368	11,79

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Трудові ресурси зазнали скорочення на 50 %: чисельність працівників зменшилася з 58 до 29 осіб. Це призвело до зростання навантаження на одного працівника: площа сільськогосподарських угідь у розрахунку на одного працівника збільшилася у 2 рази. Формально це свідчить про зростання продуктивності праці, однак за умов різкого падіння виробництва це відображає кадрове виснаження та неможливість виконання повного обсягу робіт.

Структура активів також зазнала змін. Вартість активів на кінець року зросла у 4 рази, проте середньорічна вартість основних засобів знизилася на 11,24 %. Забезпеченість основними фондами на 1 га сільськогосподарських угідь зменшилася з 1,95 до 1,73 тис. грн, проте в розрахунку на одного працівника зросла на 77,51 %, що пояснюється скороченням персоналу. Оборотні активи, навпаки, збільшилися на 16,93, що може свідчити про накопичення запасів або зростання дебіторської заборгованості. Найбільш критичним є падіння обсягів валової продукції у постійних цінах 2016 року: з 29 970 тис. грн у 2022 році до 2 358 тис. грн у 2024 році, тобто до 7,87 % від базового значення (зменшення більш ніж на 92 %). Це свідчить про системну втрату виробничого потенціалу, порушення технологічних процесів та зниження економічної результативності.

Важливим чинником ефективного функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств є рівень їх матеріально-технічного забезпечення, який охоплює сукупність основних засобів, виробничих ресурсів та інфраструктури, що забезпечують виконання виробничих процесів. Її стан визначає рівень технічної оснащеності, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. Для ефективного функціонування важливими є системність оновлення техніки, раціональне використання машинно-тракторного парку, оптимальна організація ремонтно-експлуатаційних робіт і модернізація матеріальної бази.

У структурі основних засобів ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» (Додаток Б) переважають машини, обладнання та виробничі будівлі, частка яких сукупно становить понад 95 %, що підтверджує високий рівень технічної спрямованості господарства. Незначне зростання загальної вартості основних засобів у 2024 р. (на 2,6 % до 2022 р.) свідчить про стабільність матеріальної бази, хоча темпи оновлення техніки залишаються недостатніми.

На рисунку 2.5 представлено показники забезпеченості підприємства сільськогосподарською технікою, що гарантує належний рівень механізації та автоматизації основних агротехнологічних процесів.



Рисунок 2.5 – Забезпеченість сільськогосподарською технікою ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» на початок 2025 року, од.

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані з рисунку 2.5, встановлено, що станом на початок 2025 року на підприємстві нараховувалося 11 тракторів, серед яких 1 — гусеничний, причому у справному стані перебуває 8 одиниць. Крім того, підприємство має 7 автомобілів, у тому числі 5 вантажних (до яких належать пікапи, фургони та транспортні засоби на шасі легкових автомобілів), усі вони знаходяться у справному стані. Також у господарстві наявний 1 зернозбиральний комбайн і 1 кормозбиральний комбайн - обидва технічно справні. Додатково експлуатуються 3 тракторні причепа, які також перебувають у справному стані.

Проведемо аналіз динаміки структури посівних площ для оцінки пріоритетних культур, ефективності використання земельних ресурсів та виявлення тенденцій розвитку господарства (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад і структура посівних площ в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН», га

С.-г. культури	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024р. до 2022р.	
	га	%	га	%	га	%	+ / -	%
Зернові та зернобобові, всього	3046	79,10	1793	68,80	1333	52,34	-1713,00	43,76
-в т.ч. пшениця озима	1910	49,60	1445	55,45	804	31,57	-1106,00	42,09
-ячмінь озимий	637	16,54	348	13,35	429	16,84	-208,00	67,35
-ячмінь ярий	231	6,00	-	-	100	3,93	-131,00	43,29
-кукурудза	162	4,21	-	-	-	-	-	-
-горох	106	2,75	-	-	-	-	-	-
Технічні, всього	666	17,29	713	27,36	897	35,22	231,00	134,68
-в т.ч. льон олійний (кудряш)	-	-	-	-	575	22,58	-	-
-соняшник	221	5,74	-	-	322	12,64	101,00	145,70
-ріпак озимий	445	11,56	713	27,36	-	-	-	-
Кормові, всього	139	3,61	100	3,84	317	12,45	178,00	У 2,3 р.
-в т.ч. трави однорічні	74	1,92	35	1,34	262	10,29	188,00	У 3,5 р.
-багаторічні трави	65	1,69	65	2,49	55	2,16	-10,00	84,62
Всього посівних площ	3851	100,00	2606	100,00	2547	100,00	-1304,00	66,14

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Аналіз таблиці посівних площ показує, що у 2022–2024 рр. загальна посівна площа скоротилася на 1304 га, або на 33,86%. Найбільше зменшення відбулося за рахунок зернових і зернобобових культур, площі яких скоротилися на 1713 га або 56,24 %. Водночас технічні культури збільшилися на 231 га або 34,68 %, що свідчить про переорієнтацію господарства на більш прибуткові напрями виробництва. Підприємство повністю припинило вирощування ріпаку озимого у 2024 році, натомість розширило площі під льон олійний до 575 га та збільшило посіви соняшнику до 322 га. Спостерігається також істотне зростання площ під кормові культури на 178 га або 128,06 %, переважно за рахунок однорічних трав, які збільшилися у 3,5 раз. Загалом спостерігається переорієнтація господарства на більш прибуткові та стійкі напрями виробництва.

Урожайність культур є ключовим показником результативності рослинництва, що наведено в таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Урожайність сільськогосподарських культур в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН», ц/га

С.-г. культури	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р.	
				+ / -	%
Урожайність с.-г. культур					
Зернові та зернобобові, всього	16,55	8,75	10,05	-6,50	60,74
Пшениця озима	17,30	8,09	9,61	-7,69	55,56
Ячмінь озимий	17,59	11,50	10,81	-6,77	61,49
Ячмінь ярий	13,73	-	10,31	-3,42	75,10
Горох	2,94	-	-	-	-
Культури технічні					
Льон олійний (кудряш)	-	-	4,10	-	-
Ріпак озимий	6,39	2,83	-	-	-
Соняшник	4,97	-	2	-2,97	40,26
Культури кормові					
Трави однорічні, із них: на сіно	28,92	38,91	2,30	-26,62	7,97
на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	45,30	-	86,15	40,85	190,17
Трави багаторічні, із них: на сіно	12,95	7,16	2,18	-10,77	16,83
на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	45,30	38,90	142,33	97,03	314,18

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

За даними таблиці 2.8 відбулися значні структурні зміни у виробництві: рівень урожайності зернових і технічних культур скоротився, тоді як продуктивність кормових культур істотно зросла. Урожайність зернових культур у 2024 році становила 10,05 ц/га, що на 6,50 ц/га менше (або на 39,26 %) порівняно з 2022 роком, а саме пшениці озимої скоротилася з 17,30 до 9,61 ц/га або на 44,44 %, ячменю озимого з 17,59 до 10,81 ц/га, тобто менше на 38,51 %, ячменю ярого у 2024 році становило 10,31 ц/га, що на 3,42 ц/га менше (або на 24,90 %), ніж у 2022 році. Вирощування гороху було лише у 2022 році (2,94 ц/га), і припинили через економічну нерентабельність.

У структурі технічних культур спостерігається скорочення обсягів вирощування. Урожайність соняшнику у 2024 р. становила лише 2,00 ц/га, що на менше на 59,76 % від рівня 2022 року. Ріпак озимий у 2023 р. мав низьку врожайність – 2,83 ц/га, після чого його вирощування припинили. Водночас у 2024 р. підприємство запровадило нову культуру – льон олійний, що свідчить про пошук альтернативних високорентабельних культур.

На відміну від зернових, у 2024 році урожайність кормових культур зросла, спостерігається перехід від зернового до кормового напрямку, зумовлений потребами тваринництва та адаптацією до змін агрокліматичних і економічних умов.

Розглянемо динаміку виробництва основних видів сільськогосподарської продукції підприємства, що дозволяє простежити зміни у структурі та обсягах виробництва продукції рослинництва і тваринництва (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Виробництво основних видів продукції в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСТ НААН»

Види продукції	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р.	
				+ / -	%
Продукція рослинництва					
Зернові та зернобобові, всього	47723	15688	13397,47	-34325,53	28,07
З них: пшениця озима	33038	11685	7727,35	-25310,65	23,39
ячмінь озимий	11202	4003	4639,19	-6562,81	41,41
ячмінь ярий	3171	-	1030,93	-2140,07	32,51
горох	312	-	-	-	-
Культури технічні					
Льон олійний (кудряш)	-	-	1825	-	-
Ріпак озими	1821	2019	-	-	-
Соняшник	626	-	644	18,00	102,88
Культури кормові					
Трави однорічні, із них: на сіно	289,2	1362	304,1	14,90	105,15
на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	2899,39	-	11200	8300,61	У 3,9 р.
Трави багаторічні, із них: на сіно	323,8	179	54,5	-269,30	16,83
на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	1812,11	1556	4270	2457,89	У 2,4 р.
Продукція тваринництва					
Велика рогата худоба	45	90	64	19,00	142,22
Свиней	217	125	12	-205,00	5,53
Молоко великої рогатої худоби, ц	1638	1281	978	-660,00	59,71
Мед натуральний (включаючи залишений на годівлю бджолам), ц	4	3	3	-1,00	75,00

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Динаміка виробництва основних видів продукції (табл. 2.9) свідчить про тенденцію до загального скорочення обсягів продукції рослинництва за 3 роки. Зокрема, випуск зернових і зернобобових культур зменшився на 34,3 тис. ц, або на 71,93 %, що вказує на істотне зниження врожайності та скорочення посівних площ. Найбільш відчутне падіння зафіксовано у виробництві озимої пшениці на

25,6 тис. ц, або на 76,61%. Водночас спостерігається помірне зростання виробництва соняшнику на 2,88%, а також значне збільшення обсягів вирощування кормових культур, зокрема багаторічних трав на зелений корм у 2,4 рази, та трав однорічних на корм зелений у 3,9 рази, що свідчить про зміщення виробничих пріоритетів господарства на формування власної кормової бази.

Серед технічних культур спостерігається поява нового виду - льону олійного (кудряшу), виробництво якого у 2024 році становило 1825 ц, що може свідчити про орієнтацію підприємства на розширення нішевих і рентабельних культур. Виробництво ріпаку у 2024 році не здійснювалося, а соняшнику - залишалося на рівні попередніх років 644 ц, що на 2,9 % більше ніж у 2022 р.

У тваринництві зафіксовано позитивну динаміку виробництва м'яса ВРХ на 19 ц, або 42,22 %, тоді як чисельність свиней скоротилася на 94,47 %, виробництво молока зменшилося на 40,29 % та меду на 25 %.

Звернемо увагу на показники реалізації основних видів сільськогосподарської продукції за 2022–2024 роки в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Обсяги реалізації продукції рослинництва в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСТ НААН»

Види продукції	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р.	
				+ / -	%
Продукція рослинництва					
Зернові та зернобобові, всього	42345	9668	9240	- 33105,00	21,82
З них: пшениця	31649	6128	5561	- 26088,00	17,57
ячмінь	9759	3521	3679	-6080,00	37,70
кукурудза на зерно	669	-	-	-	-
горох	268	-	-	-	-
просо	-	19	-	-	-
Льон олійний (кудряш)	-	-	819	819,00	-
Насіння ріпаку	1723	1743		-1723,00	-
Насіння соняшнику	1641	62	401	-1240,00	24,44
Продукція тваринництва					
М'ясо великої рогатої худоби	45	91	136	91,00	У 3 р.
М'ясо свиней	217	259	13	-204,00	5,99
Молоко від с.г.тварин усіх видів, сире	1379	1013	471	-908,00	34,16

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Реалізація продукції є завершальним етапом операційного циклу підприємства та основним джерелом формування його доходів. Аналіз обсягів продажу дозволяє оцінити ринкову активність, ефективність збутової політики, рівень конкурентоспроможності продукції та динаміку його товарного виробництва.

За аналізований період реалізація пшениці істотно скоротилася – 82,43%, що свідчить про зменшення товарних обсягів і можливе переорієнтування частини врожаю на внутрішні потреби господарства. Продаж ячменю знизився на 62,3 %, що також може бути наслідком зменшення посівних площ і врожайності.

Поряд із цим, у 2024 р. було започатковано реалізацію льону олійного (819 ц), що відображає спробу диверсифікувати структуру виробництва та освоїти нові ринкові ніші. Обсяги реалізації насіння соняшнику зменшилися, тоді як ріпаку залишилися практично на рівні попередніх років.

У тваринницькій галузі спостерігається зростання реалізації м'яса ВРХ більш ніж утричі, що свідчить про підвищення продуктивності скотарства. Водночас реалізація свинини скоротилася на 94,01 %, а молока – на 65,84 %, що свідчить про розвиток м'ясного напряму тваринництва та підвищення ефективності використання кормової бази.

Фінансові ресурси займають ключове місце в структурі ресурсного потенціалу підприємства, а особливу вагу мають показники дебіторської та кредиторської заборгованості. Для підприємства характерна ситуація, коли кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, що може свідчити про певні ризики зниження платоспроможності. Водночас динаміка співвідношення між цими видами заборгованостей демонструє поступову тенденцію до скорочення (рис. 2.6).

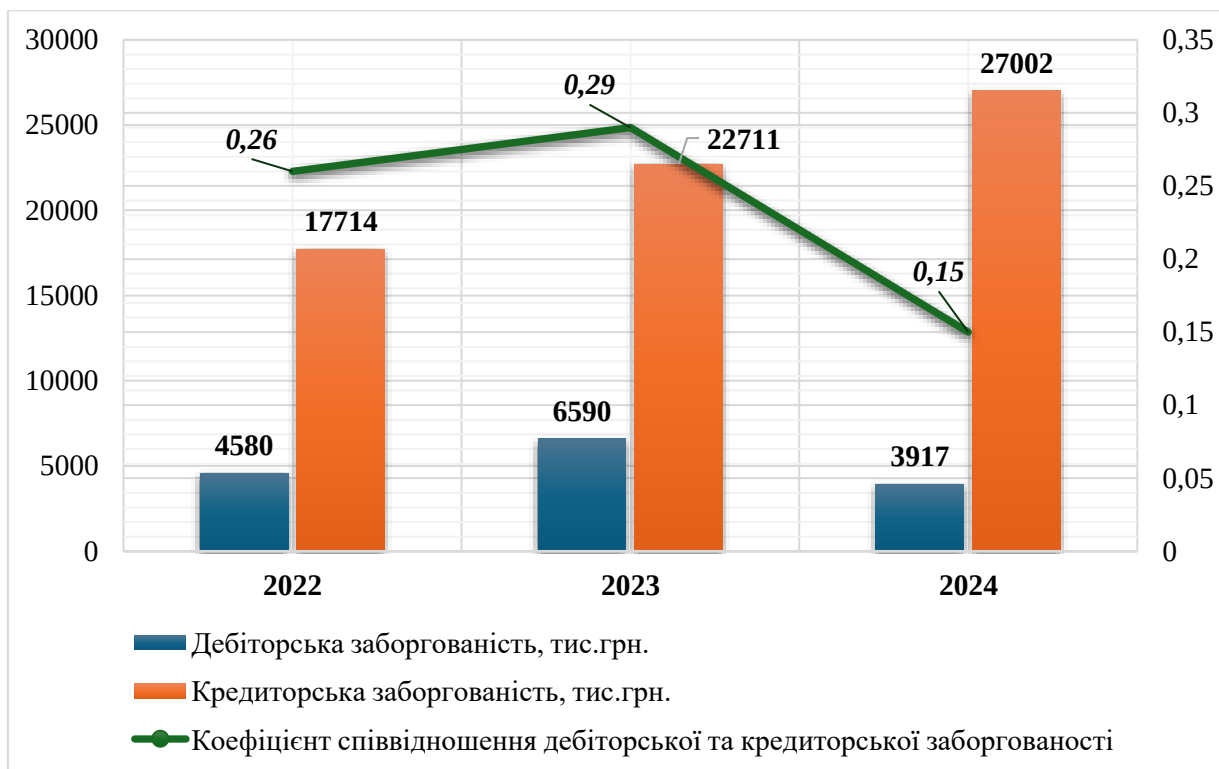


Рисунок 2.6 – Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Підприємство демонструє зростання кредиторської заборгованості та зниження дебіторської у 2024 р., що свідчить про підвищення фінансового навантаження та зменшення ліквідності. Для покращення фінансового стану доцільно оптимізувати терміни розрахунків з постачальниками та підвищити ефективність стягнення дебіторської заборгованості.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу ресурсного забезпечення, можна зазначити, що ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» характеризується вигідним географічним розташуванням та сприятливими кліматичними умовами. За 2022–2024 роки скорочено посіви зернових і збільшено площі технічних та кормових культур, що свідчить про переорієнтацію на прибуткові напрями виробництва. Урожайність зернових знизилася, кормових — зросла, а у тваринництві зросло виробництво м'яса ВРХ при зниженні молока та свинини. Підприємство оптимізує структуру виробництва та фінансовий менеджмент для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

2.3. Аналіз результативності фінансового менеджменту підприємства

В умовах посилення ринкової конкуренції та економічної нестабільності зростає роль ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства. Оцінка фінансового стану є однією з найважливіших складових управління підприємством, адже саме вона дає змогу визначити рівень його економічної ефективності, своєчасно виявити фінансові ризики та сформулювати напрями підвищення результативності діяльності. Для сільськогосподарських підприємств, така оцінка має особливе значення через специфіку галузі — сезонність виробництва, тривалі виробничі цикли, залежність від природно-кліматичних умов і нерівномірність надходження фінансових ресурсів.

Результативність фінансового менеджменту відображає рівень професійності управлінських рішень, їхню доцільність і відповідність стратегічним цілям підприємства. Оцінюючи її, можна виявити не лише поточний стан фінансової діяльності, а й тенденції розвитку, ступінь використання наявних резервів, а також ризики, що можуть впливати на подальшу стабільність.

Комплексний аналіз дозволяє оцінити ефективність використання активів, структуру капіталу, оборотність коштів, прибутковість та інші ключові показники, які формують фінансовий потенціал підприємства. Розгляд починаємо з вивчення їх склад та структуру активів підприємства, які наведено в таблиці 2.11.

Згідно аналізу у структурі активів підприємства за 2022–2024 рр. спостерігається значне зростання валюти балансу на 81730,00 тис. грн. або збільшення у 4 рази. Це зростання відбулося переважно за рахунок збільшення необоротних активів, які зросли на 69 235 тис. грн., або 5,9 разів. Водночас вартість основних засобів скоротилася на 1 459 тис. грн або 16,45%, та також довгострокові біологічні активи зменшились на 1518 тис. грн. або 28,79%. Оборотні активи, збільшилися вдвічі або зросли на 12495 тис.грн., в основному за рахунок зростання запасів у 3,2 рази, найбільший приріст припав на

незавершене виробництво - у 7 разів, що вказує на активне розширення виробничого процесу.

Таблиця 2.11 – Склад і структура активів станом на кінець року в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Види активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022р. (+;-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн.	%
Всього необоротних активів	14252	52,63	12581	39,18	83487	76,73	69235,00	У 5,9 р.
Незавершені капітальні інвестиції	109	0,40	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	8870	32,75	8133	25,33	7411	6,81	-1459,00	83,55
-первісна вартість	19924	73,57	19479	60,67	19626	18,04	-298,00	98,50
-знос	11054	40,82	11346	35,34	12215	11,23	1161,00	110,50
Довгострокові біологічні активи	5273	19,47	4448	13,85	3755	3,45	-1518,00	71,21
Всього оборотних активів	12828	47,37	19526	60,82	25323	23,27	12495,00	У 2 р.
Запаси	6371	23,53	11433	35,61	20538	18,88	14167,00	У 3,2 р.
-виробничі запаси	1303	4,81	1086	3,38	303	0,28	-1000,00	23,25
-незавершене виробництво	2698	9,96	10145	31,60	18832	17,31	16134,00	У 7 р.
-готова продукція	2367	8,74	202	0,63	1403	1,29	-964,00	59,27
-товари	3	0,01	-	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	1774	6,55	1496	4,66	848	0,78	-926,00	47,80
ДЗ за продукцію, товари, роботи, послуги	3225	11,91	4284	13,34	3561	3,27	336,00	110,42
Інша поточна ДЗ	1355	5,00	2306	7,18	356	0,33	-999,00	26,27
Гроші та їх еквівалент	103	0,38	7	0,02	20	0,02	-83,00	19,42
Валюта балансу	27080	100,00	32107	100,00	108810	100,00	81730,00	У 4 р.

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Водночас скорочення грошових коштів на 83 тис. грн. або 80,58% та поточних біологічних активів на 52,20%, що зумовило зниження ліквідності. Отже, активи демонструють інтенсивне нарощення, але супроводжуються підвищенням частки малоліквідних складових та уповільненням оборотності.

Показники формування та структури капіталу представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Склад і структура капіталу на кінець року в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСТ НААН»

Джерела	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ / -	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	6839	25,25	6839	21,30	6839	6,29	0	100,00
Додатковий капітал	4751	17,54	4751	14,80	77072	70,83	72321	У 16 р.
Резервний капітал	992	3,66	992	3,09	992	0,91	0	100,00
Нерозподілений прибуток (збиток)	9359	34,56	9329	29,06	9245	8,50	-114	98,78
Всього власного капіталу	3223	11,90	3253	10,13	75658	69,53	72435	У 23,5 р.
Інші довгострокові зобов'язання	62	0,23	62	0,19	62	0,06	0	100,00
Довгострокові забезпечення	5826	21,51	5826	18,15	5833	5,36	7	100,12
довгострокові забезпечення витрат персоналу	260	0,96	260	0,81	267	0,25	7	102,69
Цільове фінансування	255	0,94	255	0,79	255	0,23	0	100,00
Всього довгострокових зобов'язань і забезпечення	6143	22,68	6143	19,13	6150	5,65	7	100,11
Поточна КЗ за: за товари, роботи та послуги	7594	28,04	9810	30,55	8845	8,13	1251	116,47
розрахунками з бюджетом	781	2,88	1429	4,45	7246	6,66	6465	У 9,3 р.
розрахунками зі страхування	178	0,66	313	0,97	279	0,26	101	156,74
з оплати праці	640	2,36	780	2,43	270	0,25	-370	42,19
Поточна КЗ за одержаними авансами	7650	28,25	7218	22,48	7218	6,63	-432	94,35
Поточні забезпечення	547	2,02	530	1,65	365	0,34	-182	66,73
Інші поточні зобов'язання	324	1,20	2631	8,19	2779	2,55	2455	У 8,6 р.
Всього поточних зобов'язань і забезпечення	17714	65,41	22711	70,74	27002	24,82	9288	У 1,5 р.
Валюта балансу	27080	100,00	32107	100,00	108810	100,00	81730	У 4 р.

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Аналіз структури пасиву та зобов'язань підприємства (табл. 2.12) дозволив встановити, що у структурі капіталу за ці 3 роки зріс власний капітал у 23,5 рази і тепер становить 69,53% валюти балансу за 2024 рік, що підвищує фінансову стійкість. Основним джерелом зростання став додатковий капітал, який збільшився на 72 321 тис. грн, тобто у 16 разів. Нерозподілений прибуток незначно скоротився на 1,22 %т або 114 тис.грн., що свідчить про використання коштів на покриття витрат або інвестування. Довгострокові зобов'язання залишаються майже незмінним, що вказує на відсутність додаткового боргового фінансування у довгостроковому періоді. Водночас поточні зобов'язання зросли на 52,43% або 9288 тис.грн., у тому числі заборгованість перед бюджетом у 9,3 рази та інші поточні зобов'язання – у 8,6 разів. Таким чином, капітал підприємства характеризується високою власною забезпеченістю, проте зростання короткострокових боргів потребує посилення контролю за платіжною дисципліною.

Для оцінки виробничого напрямку та ефективності діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» за досліджуваний період, важливо проаналізувати структуру чистого доходу від реалізації продукції. Таблиця 2.13 показує вартість і співвідношення доходів від різних видів продукції, що дозволяє визначити основні галузі виробництва, які формують фінансові результати господарства, та зробити висновки для планування і оптимізації стратегії підприємства.

Аналіз структури чистого доходу підприємства за 2022–2024 рр. в таблиці 2.13 засвідчує домінування продукції рослинництва, яка у середньому забезпечувала 82,60 % або 13 847,14 тис. грн доходу, тоді як частка тваринництва становила лише 17,40 % або 2 251,14 тис. грн. Найвищий загальний дохід отримано у 2022 р. – 29 381,63 тис. грн, у 2023 році він скоротився до 9 672,96 тис. грн, а у 2024 році становив 9 240,25 тис. грн, що свідчить про зниження фінансової результативності більш ніж утричі.

Основними джерелами надходжень серед рослинництва є зернові культури – 62,70 %, з яких пшениця забезпечувала 45,16 % та ячмінь 16,77 %.

Таблиця 2.13 – Вартість і структура чистого доходу від реалізації продукції в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022 -2024 р.р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва, всього	26766,43	91,10	6583,35	68,06	8191,63	88,65	13847,14	82,60
Зернові та зернобобові, всього	22149,02	75,38	4574,59	47,29	6046,61	65,44	10923,41	62,70
З них: пшениця	17828,75	60,68	3236,11	33,46	3819,21	41,33	8294,69	45,16
ячмінь	3698,01	12,59	1317,35	13,62	2227,40	24,11	2414,25	16,77
кукурудза на зерно	396,44	1,35	-	X	-	X	X	X
горох	225,82	0,77	-	X	-	X	X	X
просо	-	X	21,13	0,22	-	X	X	X
Культури технічно-олійні, всього	4617,41	15,72	2008,76	20,77	2145,02	23,21	2923,73	19,90
Льон олійний (кудряш)	-	X	-	X	1419,25	15,36	X	X
Насіння ріпаку	1888,71	6,43	1926,92	19,92	-	X	X	X
Насіння соняшнику	2728,71	9,29	81,84	0,85	725,77	7,85	1178,77	6,00
Продукція тваринництва, всього	2615,20	8,90	3089,62	31,94	1048,61	11,35	2251,14	17,40
Тварини сільськогосподарські живі, всього	1287,02	4,38	1840,78	19,03	459,67	4,97	1195,82	9,46
Велика рогата худоба	93,59	0,32	293,77	3,04	407,05	4,41	264,80	2,59
Продукція свинарства	1193,44	4,06	1547,00	15,99	52,63	0,57	931,02	6,87
Молоко від с./г. тварин усіх видів, сире	1328,17	4,52	1248,84	12,91	588,94	6,37	1055,32	7,93
Всього продукція с./г.	29381,63	100,00	9672,96	100,00	9240,25	100,00	16098,28	100,00

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Упродовж періоду частка доходу від реалізації зернових та зернобобових культур знизилась з 75,38% до 65,44%, тоді на протилежному технічних культур зросла 15,72% до 23,21%, за рахунок соняшнику 6,00 %, ріпаку 19,92 % у 2023 р. та льону 15,36% у 2024 році, а в середньому технічні культури за три роки становили у структурі чистого доходу – 19,90%.

Доходи від тваринництва були найвищими у 2023 р. – 3 089,62 тис. грн (31,94 %), найбільшу частку в ньому займали жива худоба – 1 840,78 тис. грн, зокрема свинарство – 1 547,00 тис. грн, та молоко – 1 248,84 тис. грн. Серед продукції тваринництва найбільше надходжень забезпечують молоко – 7,93% та продукція свинарства – 6,87%. Таким чином, підприємство має виражену рослинницьку спеціалізацію - зерно-технічний напрям, а тваринництво виконує допоміжну стабілізаційну роль, що в умовах падіння доходів потребує диверсифікації та підвищення ефективності виробництва.

Облік витрат дозволяє наочно показати структуру виробничих витрат та виявити існуючі тенденції. На рисунку 2.7 та 2.8 наведено співвідношення витрат на продукцію рослинництва та тваринництва у 2024 році, що дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів.



Джерело: побудовано на основі звітності підприємства

Рисунок 2.7 – Структура витрат на виробництво продукції рослинництва в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» у 2024 році



Джерело: побудовано на основі звітності підприємства

Рисунок 2.8 – Структура витрат на виробництво продукції тваринництва в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» у 2024 році

У рослинництві найбільшу частку витрат на виробництві становлять матеріальні витрати – 35,3%. До них входять так і елементи, як насіння та посадковий матеріал – 4,0%, мінеральні добрива – 7,8%, паливо – 4,4%, електроенергія – 1,7%, запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали – 6,4%, а також оплата послуг сторонніх організацій та інші матеріальні витрати – 11%. Значну частку також займали оплата праці – 31%. Така структура витрат свідчить про помірну трудомісткість та високу матеріаломісткість виробництва рослинницької продукції, де значна частка витрат спрямовується на насіння, добрива та послуги сторонніх організацій, що вимагає ефективного планування матеріально-технічних ресурсів.

У тваринництві матеріальні витрати становили найбільшу частку 73,66%, у тому числі витрати на корми виходить більша частина 58,5%, електроенергія - 5,8%, паливо - 5% та інші матеріальні витрати - 4,3%. Оплата праці складає 17,5%.

Підприємство планує витрати з урахуванням прогнозованої урожайності культур та необхідних агротехнічних заходів, що забезпечують виконання плану виробництва. Водночас враховується наявність та купівлю матеріально-технічних ресурсів та їх вплив на результативність виробництва.

Згідно Додатку А, бачимо, що у 2024 році витрати у рослинництві скоротилися на 71,78%, насамперед за рахунок зменшення витрат на оплату праці, матеріальних витрат та інших операційних витрат, тоді як частка амортизації зросла на 1,7 %. Натомість у тваринництві витрати за 3 роки зросли на 54,46 %, основне зростання зумовлене підвищенням матеріальних витрат у 3 рази, зокрема на корми, при скороченні частки оплати праці на 47,50%.

Показники ефективності господарської діяльності відображають, наскільки раціонально підприємство використовує землю, працю, капітал і основні засоби для отримання доходу та прибутку. Розглянемо їх, щоб дізнатися, наскільки результативно функціонує підприємство та чи забезпечує його діяльність економічну доцільність і прибутковість наведено в таблиці 2.14.

За три роки діяльності підприємство пережило суттєве скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, однак поступово покращило фінансову

результативність, що наведено в таблиці 2.14. Валова продукція знизилась із 29 970 тис. грн у 2022 р. до 2 358 тис. грн у 2024 р. на 92,13%, а чистий дохід – із 30 840 до 9 240 тис. грн на 70,04% скоротився, що свідчить про зменшення виробничого потенціалу та ринкової активності.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності господарської діяльності в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСТ НААН»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Валова продукція в постійних цінах 2016 р., тис. грн.	29970	22837	2358	7,87
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	706,51	538,35	55,59	7,87
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	516,72	787,48	81,31	15,74
на 1 грн. основних засобів, грн.	3,42	2,69	0,30	8,86
на 1 грн. (валюта балансу) авансованого капіталу, грн.	0,89	0,77	0,03	3,78
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	30840	10399	9240	29,96
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. чд/угіддя*100	727,02	245,14	217,82	29,96
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	531,72	358,59	318,62	59,92
на 1 грн. серед. основних засобів, грн.	3,52	1,22	1,19	33,76
на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,91	0,35	0,13	14,38
Чистий прибуток, тис. грн.	10	30	84	840,00
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	0,24	0,71	1,98	840,00
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	0,17	1,03	2,90	1680,00
на 1 грн. основних засобів, грн.	0,001	0,004	0,011	946,41
на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,0003	0,001	0,001	403,14
Рівень рентабельності витрат по підприємству, %	0,03	0,37	1,10	x

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Водночас у 2024 р. підприємство досягло зростання чистого прибутку з 10 тис. грн до 84 тис. грн у 8,4 рази, а рівень рентабельності витрат підвищився з 0,03 % до 1,10 %. Це означає, що навіть за умов зниження виробництва забезпечено ефективніше використання ресурсів, оптимізацію витрат і поступове відновлення фінансової стійкості.

Отже, загальна тенденція характеризується спадом виробничих показників при одночасному покращенні фінансових результатів, що свідчить про адаптацію

підприємства до кризових умов, але зберігає ризики через низький рівень обсягів виробництва.

Оцінка показників фінансової стійкості та стабільності є важливою для підприємства, оскільки дає змогу визначити рівень його фінансової незалежності, здатність своєчасно виконувати зобов'язання та ефективно управляти власними й залученими ресурсами показано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Показники фінансової стійкості в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Показники	Нормативне значення	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. (+/-) до 2022р.
2.1 Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5 – 2,5	0,72	0,86	0,94	0,21
2.2 Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,7 – 1,0	0,006	0,0003	0,001	-0,01
2.3 Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1,0	0,35	0,29	0,75	0,41
2.4 Коефіцієнт незалежності	> 0,5	0,14	0,11	2,28	2,15
2.5 Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,2 – 0,5	-3,42	-2,87	-0,10	3,32
2.6 Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,12	0,10	0,70	0,58
2.7 Коефіцієнт фінансового левериджу	$\leq 1,0$ (оптимально 0,5–1,0)	1,91	1,89	0,08	-1,82

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

За результатами аналізу показників господарства спостерігається позитивна динаміка фінансового стану (табл. 2.15). Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 0,21, що свідчить про поступове зміцнення можливостей підприємства погашати поточні зобов'язання, хоча значення все ще нижче нормативного рівня. Коефіцієнт фінансової стійкості покращився на 0,41, а коефіцієнт автономії – на 0,58, що вказує на зростання частки власних коштів у структурі фінансування. Коефіцієнт незалежності підвищився найбільш суттєво – на 2,15, що свідчить про істотне зменшення залежності від позикових ресурсів. Водночас коефіцієнт фінансового левериджу знизився на 1,82, що є позитивною тенденцією та означає зменшення боргового навантаження. Разом із тим,

показники миттєвої ліквідності зменшилися на 0,01, а коефіцієнт маневреності власних коштів, хоча й покращився на 3,32, залишається нижчим за норматив, що вказує на обмежену гнучкість у використанні власного капіталу. Тому, фінансовий стан підприємства загалом покращується, однак потребує подальших заходів щодо підвищення рівня ліквідності та ефективності управління оборотними активами для забезпечення стабільного фінансового розвитку.

Визначення комплексних фінансово-економічних показників при антикризовому управлінні є надзвичайно важливим, оскільки саме вони дають змогу вчасно діагностувати кризові явища, оцінити масштаби фінансових проблем і розробити обґрунтовані заходи для їх подолання. Тому розглянемо таблицю 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники інвестиційної привабливості в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Показники	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. (+/-) до 2022 р.
Показники оцінки оборотності активів					
Коефіцієнт оборотності всіх активів	X	0,91	0,35	0,13	-0,78
Період обороту всіх активів, днів	X	394,73	1024,49	2745,14	2350,41
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	X	1,61	0,64	0,41	-1,20
Період обороту оборотних активів, днів	X	223,87	560,03	873,68	649,81
Показники оцінки оборотності капіталу					
Коефіцієнт оборотності капіталу	X	9,58	3,21	0,23	-9,35
Період обороту капіталу, днів	X	37,56	112,10	1537,23	1499,66
Показники ділової активності					
Продуктивність праці	X	531,72	358,59	616,00	84,28
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	X	1,26	0,51	0,37	-0,89
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	X	9,58	3,21	0,23	-9,35
Коефіцієнт ділової активності	X	0,67	1,19	3,39	2,72
Індекс росту ділової активності	X	0,47	0,34	0,89	0,42
Показники фінансового стану підприємства					
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5 – 2,5	0,72	0,86	0,94	0,21
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,7 – 1,0	0,01	0,0003	0,001	-0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1,0	0,35	0,29	0,75	0,41
Коефіцієнт незалежності	> 0,5	0,14	0,11	2,28	2,15
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,2 – 0,5	-3,42	-2,87	-0,10	3,32
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,12	0,10	0,70	0,58
Коефіцієнт фінансового левериджу	≤ 1,0 (0,5–1,0)	1,91	1,89	0,08	-1,82
Коефіцієнт поточної ліквідності	X	0,72	0,86	0,94	0,21

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Показники свідчать про різке погіршення фінансової динаміки підприємства. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 0,91 до 0,13, а період їх обороту зріс на 2350 днів, що вказує на значне уповільнення ділового циклу. Оборотність капіталу впала з 9,58 до 0,23, а період його обігу збільшився до 1537 днів. Ліквідність залишається недостатньою: загальна ліквідність у 2024 р. - лише 0,94, миттєва - 0,001. Певні покращення спостерігаються у структурі капіталу (коефіцієнт незалежності зріс з 0,14 до 2,28), проте цього недостатньо для підвищення інвестиційної привабливості.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАСОВОГО МЕНДЖМЕНТУ В ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ДО КРИЗ

3.1. Сценарії кризових ситуацій та фінансові інструменти їх подолання в аграрному підприємстві

Управління кризовими ситуаціями в аграрному підприємстві передбачає створення стабільного й передбачуваного середовища функціонування, у межах якого виробничі, фінансові, маркетингові та кадрові диспропорції розглядаються як тимчасові явища, що можуть бути нейтралізовані завдяки цілеспрямованим управлінським заходам. Кризовий менеджмент у своїй сутності інтегрує положення стратегічного менеджменту, теорії організації, поведінкових моделей управління та корпоративних комунікацій, що в комплексі забезпечує адаптивність підприємства до нестабільних умов.

Аграрні підприємства, незалежно від їх масштабу чи форми власності, функціонують у середовищі підвищених ризиків. Навіть ефективно побудована система управління не гарантує повного усунення ймовірності кризових явищ, оскільки вони можуть бути наслідком як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Тому вдосконалення механізмів антикризового управління та підвищення компетентності керівників у сфері ризик-менеджменту набуває особливої актуальності.

Поглиблений аналіз фінансово-економічних процесів у діяльності ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» дає підстави стверджувати, що підприємство функціонує в умовах високої чутливості до змін ринкового, виробничого та ресурсного середовища. Коливання доходів, сезонність виробництва, нерівномірність витрат, періодичні дефіцити ресурсів у пікові моменти, а також зростаючий тиск операційних витрат формують асиметрію фінансових потоків, що може посилювати кризові прояви.

Тенденції свідчать, що стабільність підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно ідентифікувати критичні точки та оперативно реагувати на них. У свою чергу, систематизація ризиків і закономірностей руху фінансових ресурсів вказує на те, що кризові явища для аграрного виробництва мають характер не випадковості, а певної закономірності, зумовленої специфікою галузі. Це формує потребу в переході від реактивних рішень до прогнозованих сценаріїв поведінки підприємства в умовах кризового впливу.

У такому контексті важливим стає формування цілісного бачення можливих сценаріїв кризових ситуацій та визначення відповідних інструментів їх подолання. Такий підхід забезпечує структуроване планування - від короткострокових стабілізаційних дій до довгострокових стратегій розвитку, що створюють фінансовий захист підприємства та запобігають повторенню кризових явищ. Він також дозволяє формувати адаптивну систему антикризового менеджменту, здатну реагувати на коливання зовнішнього середовища з мінімальними втратами.

Окреслення цих сценаріїв є ключовим етапом у розробці напрямів удосконалення фінансового менеджменту підприємства. Саме на основі визначених загроз та ідентифікованих причин можуть бути сформовані практичні управлінські рішення, які розглядатимуться в подальшому дослідженні. Логічним є встановлення гіпотези, згідно з якою ключовою причиною більшості кризових ситуацій у аграрних підприємствах виступає неефективна фінансова політика. Саме дефіцити у фінансовому плануванні, недосконалість структури капіталу, нерегулярність контролю та неузгодженість грошових потоків часто стають первинним поштовхом до формування системних диспропорцій.

Тому ідентифікація причин кризових ситуацій та структурування їх за характером впливу створює передумови для побудови адекватної стратегії стабілізації. Залежно від джерела кризи доцільним є застосування різних напрямів відновлення – від організаційної та управлінської реструктуризації до фінансових інструментів із залученням резервів, оптимізації витрат або

хеджування ризиків. Такі підходи наведено у таблиці 3.1, яка систематизує рекомендовані стратегії виходу з кризових ситуацій залежно від їх причин.

Таблиця 3.1. – Рекомендовані стратегії відновлення залежно від причини кризової ситуації

Причини кризової ситуації	Рекомендовані стратегії відновлення
1. Погане управління та організаційні диспропорції	- оптимізація організаційної структури; - модернізація управлінських процесів; - впровадження системи управління результативністю (KPI); - підвищення кваліфікації управлінського персоналу.
2. Неналежний фінансовий контроль та слабка система обліку	- фінансова реструктуризація; - перегляд системи бюджетування; - запровадження внутрішнього аудиту; - цифровізація фінансового обліку.
3. Надмірні виробничі та адміністративні витрати	- скорочення непродуктивних витрат; - оптимізація ресурсомісткості; - енергозбереження; - впровадження програми скорочення собівартості; - аутсорсинг другорядних функцій.
4. Нереалізованість або збої у виконанні основних проєктів	- ревізія інвестиційного портфеля; - переформатування проєктних цілей; - моніторинг ефективності; - внутрішня реструктуризація проєктних команд.
5. Неефективна або ризикована фінансова політика	- перегляд структури капіталу; - залучення довгострокових кредитних ресурсів; - диверсифікація джерел фінансування; - формування резервного фонду.
6. Конкурентні недоліки та слабкі ринкові позиції	- зовнішні маркетингові стратегії; - оновлення асортименту; - модернізація технологій; - підвищення якості продукції; - розвиток бренду та каналів збуту.
7. Низька продуктивність праці та кадрові проблеми	- розвиток персоналу; - мотивація та стимулювання; - професійне навчання; - упровадження сучасних HR-технологій; - регулювання плинності кадрів.
8. Технічна зношеність обладнання та низький рівень механізації	- технічне переоснащення; - лізингові програми; - модернізація машинно-тракторного парку; - інвестиції у точне землеробство.
9. Негативний вплив погодних та природно-кліматичних ризиків	- упровадження систем страхування агроризиків; - диверсифікація культур; - використання ресурсозберігаючих технологій; - зрошення та меліорація.
10. Невигідна ринкова кон'юнктура або коливання цін	- хеджування ризиків; - укладання форвардних та ф'ючерсних контрактів; - розвиток прямих каналів збуту; - логістична оптимізація.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Сучасне бізнес-середовище аграрного сектору характеризується високою мінливістю, підвищеним рівнем ризиків та нестабільністю ринкової кон'юнктури. Повне усунення ризику є неможливим, проте управління ним можливе завдяки використанню відповідних інструментів-ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації. Коректне визначення природи ризику створює основу для обрання ефективних методів його регулювання.

Кризова ситуація у діяльності аграрного підприємства одночасно становить загрозу та відкриває можливості для трансформаційного розвитку. Застосування інструментів ризик-менеджменту дає змогу визначити прийнятний рівень ризику та розробити механізми захисту майбутніх грошових потоків підприємства, створюючи передумови для формування додаткових конкурентних переваг.

Кризові явища можуть становити значну загрозу для фінансової стійкості та ринкових позицій підприємства, що потребує визначення допустимого рівня ризику та концентрації управлінських зусиль на недопущенні негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Вибір відповідної антикризової стратегії повинен здійснюватися з урахуванням глибини кризи та стратегічних цілей підприємства (рис. 3.1).

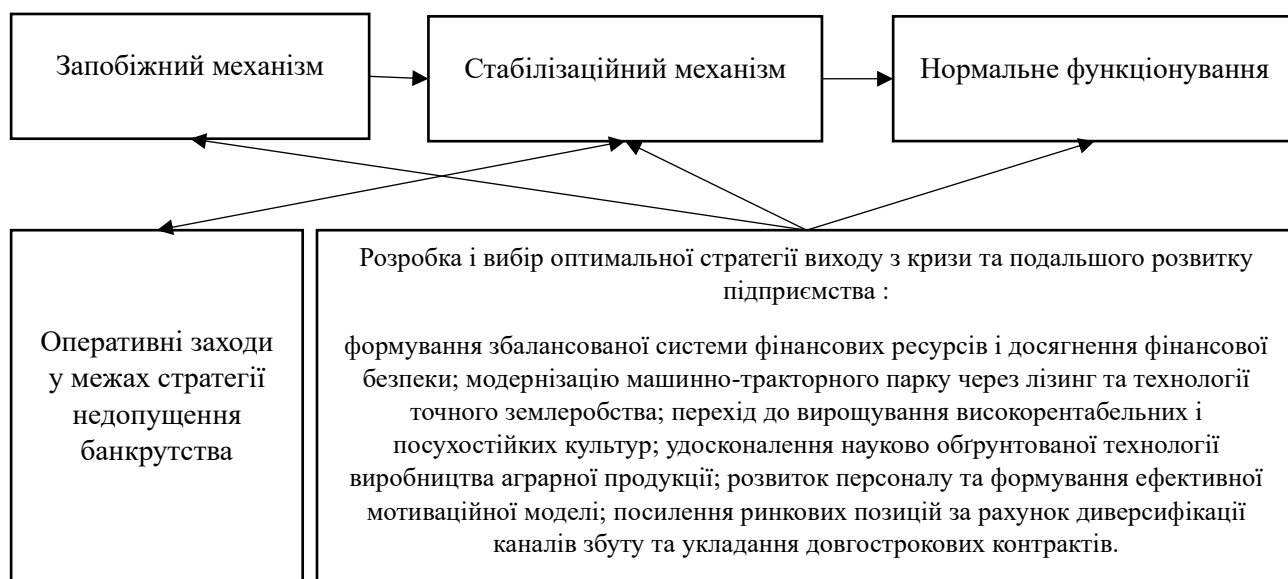


Рисунок 3.1 – Процес поетапного виходу ДП «ДГ «Южний» ІКОСТ НААН» з кризових ситуацій

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства свідчить, що наявні коливання ліквідності, нерівномірність грошових потоків, зростання витрат та уповільнення оборотності оборотних активів підвищують чутливість ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» до кризових впливів. Такі фінансові дисбаланси можуть посилюватися під дією сезонності, нестабільності ринку, зміни витрат на матеріальні ресурси та технічної зношеності, що формує підґрунтя для виникнення кризових явищ. Тому подолання негативних тенденцій неможливе без вибудованої послідовності управлінських дій, здатних своєчасно реагувати на зміни фінансового стану та забезпечувати стабілізацію грошових потоків.

У цьому контексті доцільним є формування поетапного механізму виходу з кризового стану, який охоплює запобіжні, стабілізаційні та стратегічні заходи. Необхідність такого підходу зумовлена тим, що саме фінансові показники - ліквідність, платоспроможність, рівень дебіторської й кредиторської заборгованості, структура капіталу та рентабельність - найперше реагують на внутрішні диспропорції й зовнішні коливання. Тому раннє виявлення змін у цих індикаторах дозволяє побачити зародження потенційної кризи ще до того, як вона набуде масштабного характеру.

Для ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» важливим є постійний моніторинг стану посівів, прогнозування майбутньої врожайності, оцінювання можливих цінових коливань, рівня обігових коштів і технічної забезпеченості. Саме своєчасна фіксація відхилень у виробничих і фінансових показниках становить основу запобіжного механізму, що дозволяє мінімізувати ризик поглиблення кризових процесів. Виявлені зміни в ліквідності чи обіговості активів, так само як і відхилення у структурі витрат, стають сигналом для оперативного коригування управлінських рішень.

Коли ж окремі диспропорції переходять у фазу очевидних фінансових труднощів, підприємство природно переходить до стабілізаційних заходів. Вони включають посилення контролю використання матеріальних ресурсів, оптимізацію виробничих витрат, удосконалення логістики та управління технологічними процесами. З фінансового погляду такі дії спрямовані на

відновлення платоспроможності, вирівнювання грошових потоків і забезпечення необхідного рівня ліквідності для завершення чергового виробничого циклу. У цей період особливого значення набуває можливість залучення сезонного фінансування під заставу майбутнього врожаю, реструктуризація наявних боргових зобов'язань чи реалізація частини продукції для підтримання позитивного грошового потоку.

Після подолання оперативної фінансової напруги виникає потреба перейти до стратегічних кроків, які забезпечать довгостроковий розвиток підприємства та стійкість фінансових результатів у майбутньому. До таких належать модернізація технічної бази, оптимізація структури капіталу, диверсифікація джерел доходів, поліпшення системи управління персоналом та впровадження сучасних цифрових рішень у сфері фінансового планування. Саме стратегічні рішення дозволяють підприємству не лише вийти з кризового стану, а й сформувати нову модель функціонування з підвищеним рівнем рентабельності та конкурентоспроможності.

У комплексі реалізація запобіжних, стабілізаційних і стратегічних заходів забезпечує перехід ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» до стану фінансової рівноваги, який характеризується стабільністю грошових потоків, підвищенням ефективності виробничих процесів, зміцненням фінансової безпеки та зростанням результативності діяльності. Такий підхід підтверджує, що саме поетапна логіка антикризового управління створює умови для довгострокового відновлення фінансової стійкості та подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, схема поетапного виходу з кризових ситуацій демонструє логічну послідовність управлінських дій - від превентивних заходів до стратегічних рішень, які забезпечують довгострокову стабілізацію та розвиток ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН».

З метою підвищення ефективності антикризового управління доцільно впроваджувати такі заходи:

1. Діагностика процесів і тенденцій, що потенційно можуть призвести до кризи, включаючи системний моніторинг фінансових та виробничих показників.
2. Прогнозування розвитку кризових явищ, що передбачає моделювання можливих сценаріїв та визначення їхніх наслідків для підприємства.
3. Антикризовий супровід, який охоплює визначення критичних точок, розробку превентивних заходів та контроль їх реалізації.
4. Антикризова профілактика, що формує готовність підприємства до потенційних викликів та забезпечує розробку стратегій їх нейтралізації.
5. Організація оперативних управлінських дій, спрямованих на мінімізацію наслідків кризових явищ та координацію роботи підрозділів.
6. Антикризове фінансове планування, включаючи реструктуризацію активів і зобов'язань та прогнозування фінансових результатів після впровадження заходів.
7. Залучення фінансових ресурсів, зокрема через реалізацію невикористовуваних основних фондів, залучення коротко- й довгострокового кредитування.

У процесі реалізації поетапного механізму виходу з кризи надзвичайно важливим є забезпечення узгодженості всіх управлінських процесів, оскільки фінансова стабілізація неможлива без підтримки з боку організаційної, кадрової та виробничої систем підприємства. Дослідження підтверджує, що основу ефективного антикризового менеджменту становлять раціональна система бюджетування, господарсько-розрахунковий підхід та глибокий фінансовий аналіз, доповнені сучасними принципами інвестиційного управління. Саме такі інструменти дозволяють не лише контролювати фінансові потоки, а й оперативно формувати ресурси, необхідні для стабілізації діяльності та подальшого розвитку.

У період кризових коливань особливої значущості набуває управління персоналом, адже саме трудові ресурси є тим фактором, що забезпечує

реалізацію управлінських рішень у виробничій та фінансовій сферах. Антикризове управління кадрами потребує поєднання науково обґрунтованих методів із практичним досвідом управлінців, оскільки кризові ситуації супроводжуються високим рівнем невизначеності, психологічним навантаженням та необхідністю мобілізації колективу до швидкої адаптації.

До найважливіших чинників успішного кадрового супроводу антикризової політики належать:

- формування компетентного та відповідального кадрового складу;
- підвищення кваліфікації працівників відповідно до нових технічних і організаційних вимог;
- об'єктивне оцінювання результатів праці;
- забезпечення соціальних гарантій і підтримання позитивного психологічного клімату;
- дотримання норм охорони праці та безпеки виробництва.

Значну роль у стабілізації відіграє кризове лідерство, яке ґрунтується на здатності керівника мобілізувати персонал, забезпечувати внутрішню згуртованість та впроваджувати адаптивні управлінські рішення. Ефективність кризового менеджменту значною мірою підвищується за умов гнучкості мислення керівників, адекватного сприйняття ризиків та розуміння кризи не лише як загрози, а й як можливості для інституційного та технологічного оновлення.

На основі отриманих результатів можна стверджувати, що комплексний підхід до оцінювання фінансово-економічної стійкості, своєчасна локалізація кризових явищ і формування стратегічно орієнтованої антикризової політики є ключовими інструментами запобігання банкрутству підприємства. Досягнення результативності антикризового управління залежить не лише від якості фінансових рішень, а й від структурованості організаційної системи, рівня стратегічної гнучкості, прозорості корпоративного управління та ефективності внутрішніх комунікацій.

Узгоджене управління усіма процесами під час кризових ситуацій – фінансовими, виробничими, кадровими та організаційними – забезпечує цілісне функціонування підприємства, створюючи умови для відновлення його стійкості та формування нової траєкторії розвитку.

3.2. Впровадження концепції антикризового управління фінансовою діяльністю аграрного підприємства

Впровадження концепції антикризового управління фінансовою діяльністю аграрного підприємства передбачає створення інтегрованої системи заходів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових симптомів, мінімізацію їх впливу та відновлення стабільності фінансових потоків. Така система ґрунтується на послідовному поєднанні діагностики, фінансового аналізу, оперативного коригування та стратегічної перебудови механізмів управління, що забезпечує адаптивність підприємства до динамічних умов аграрного ринку.

Ефективність антикризового управління значною мірою визначається раціональністю організаційної структури, оскільки вона задає рамки розподілу управлінських функцій, формує канали комунікацій і впливає на швидкість ухвалення фінансових рішень. Для ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» аналіз складеної системи управління є критично важливим, адже підприємство працює в умовах сезонності, нестабільності доходів та підвищеної ризиковості виробництва, що потребує чіткої координації фінансових і виробничих процесів.

Оцінювання чинної організаційної структури у контексті антикризового управління дає змогу визначити, наскільки ефективно вона забезпечує взаємодію підрозділів, підтримує контроль за фінансовими потоками та сприяє своєчасному реагуванню на загрози ліквідності й рентабельності (рис. 3.2). Отримані результати формують аналітичне підґрунтя для подальшого вдосконалення системи управління і розробки практичних рекомендацій щодо підсилення фінансової стійкості та підвищення адаптивного потенціалу підприємства.

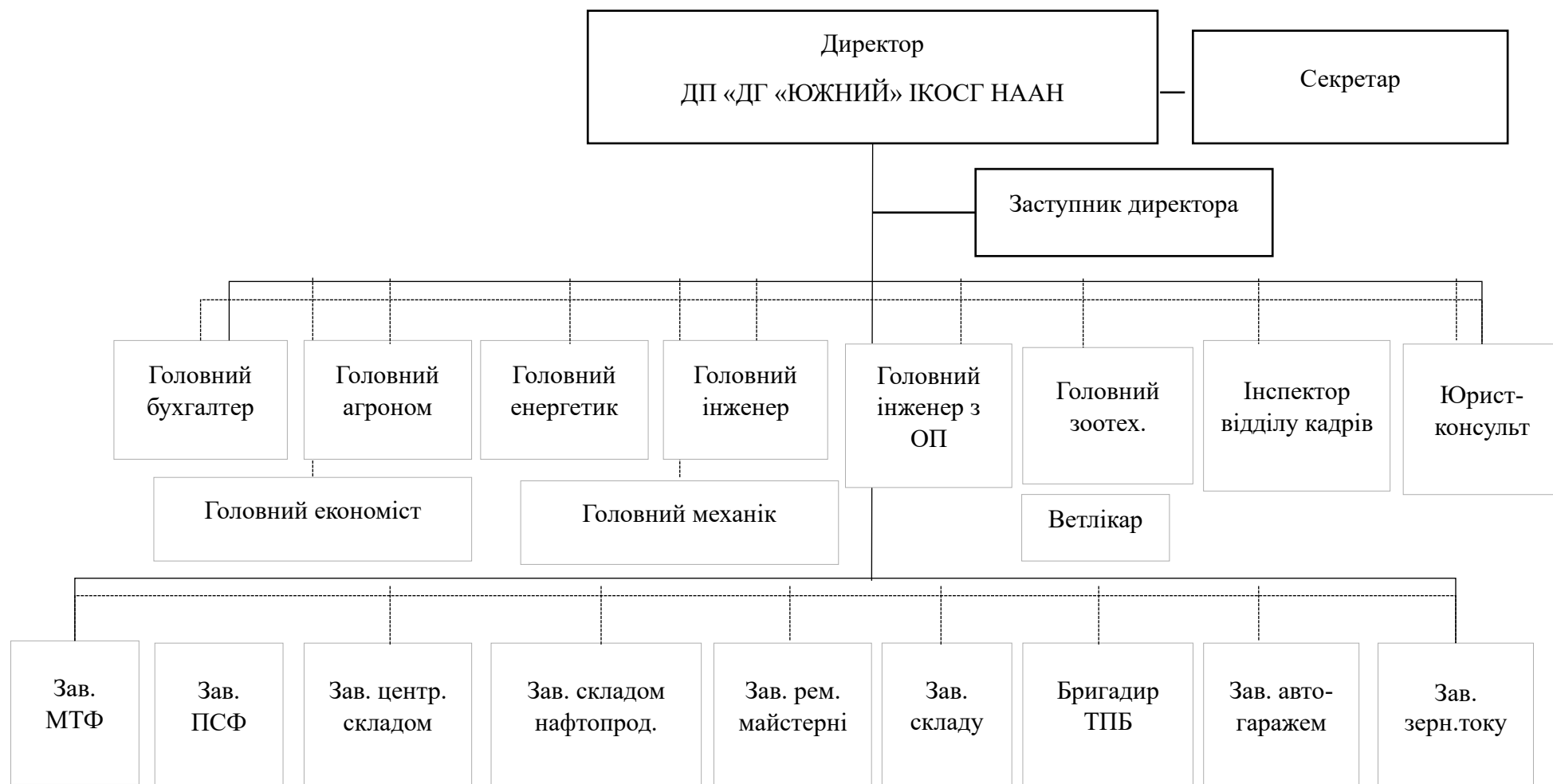


Рисунок 3.2 – Організаційна структура управління ДП "ДГ "ЮЖНИЙ" ІКОСГ НААН

Джерело: побудовано автором на основі штатного розкладу підприємства

Аналіз чинної організаційної структури управління ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» доцільно здійснювати з позиції трьох ключових методологічних підходів, що застосовуються у теорії менеджменту: принципу організаційної побудови, ієрархічності системи управління та характеру управлінських зв'язків. Такий підхід забезпечує можливість комплексного дослідження відповідності структури сучасним вимогам ефективного фінансового та виробничого менеджменту, а також виявлення факторів організаційного характеру, які впливають на фінансову стійкість підприємства.

1. Оцінювання структури за принципом організаційної побудови

Організаційна структура ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» належить до бригадного типу, що підтверджується наявністю виразного рівня керівників первинних підрозділів, які безпосередньо підпорядковуються директору підприємства. До таких посад належать завідувачі МТФ, ПСФ, складських господарств, ремонтної майстерні, гаража, а також бригадир тваринницької бригади. Подібне пряме підпорядкування є характерною ознакою класичного бригадного типу структури управління, що не передбачає використання комбінованих або матричних моделей.

До переваг бригадної структури в умовах досліджуваного підприємства належать:

- мінімальна глибина управлінської вертикалі, що сприяє зменшенню викривлень інформації під час її передачі;
- підвищена оперативність ухвалення рішень;
- чітке окреслення відповідальності керівників первинних ланок за результати діяльності;
- адаптивність до сезонності аграрного виробництва та різноплановості технологічних процесів.

Разом із тим, визначено низку недоліків, які впливають на ефективність фінансового менеджменту. Насамперед, надмірне лінійне підпорядкування директору створює надмірне управлінське навантаження, що порушує принцип раціональної норми керованості та ускладнює здійснення стратегічного

фінансового контролю. Крім того, непропорційний розподіл окремих функціональних повноважень, зокрема підпорядкування ветеринарного лікаря головному зоотехніку, призводить до розмиття відповідальності та може негативно впливати на фінансові результати у тваринницькій галузі.

Отже, бригадний тип структури, маючи певні організаційні переваги, потребує оптимізації з погляду фінансового управління, особливо в аспекті розмежування відповідальності за формування і контроль витрат та доходів виробничих підрозділів.

2. Аналіз структури за критерієм ієрархічності

Структура управління підприємства характеризується двохрівневою ієрархією, що включає:

- перший рівень - керівників первинних виробничих підрозділів;
- другий рівень - директора підприємства, його заступника та загальногосподарські функціональні служби (бухгалтерія, економічний відділ, агрономічна та інженерно-технічні служби, кадрова служба, юридичне забезпечення).

Перевагами дворівневої структури є швидкість управлінських комунікацій та високий рівень прозорості в прийнятті оперативних рішень. Проте її недоліком є перенесення значної кількості управлінських та фінансових функцій на директора, що може спричиняти затримки у прийнятті важливих рішень, особливо в умовах фінансової напруги. Така ситуація обумовлює підвищені ризики для якості бюджетного процесу та координації між виробничими й фінансовими службами.

3. Аналіз структури за характером управлінських зв'язків

За характером управлінських взаємозв'язків структура підприємства є лінійно-функціональною. Це передбачає поєднання:

- лінійного управління, коли директор здійснює безпосереднє керівництво підрозділами;
- функціонального управління, коли головні спеціалісти забезпечують методичний супровід, контроль та координацію відповідних напрямів діяльності.

Перевагою такої моделі є професійна спеціалізація функціональних служб, які здійснюють регулювання та контроль у межах своїх компетенцій. Водночас недоліком є обмежена участь фінансової служби у прийнятті оперативних виробничих рішень, що знижує узгодженість фінансових і виробничих планів. Також спостерігається недостатній рівень горизонтальної координації між підрозділами, що може призводити до нераціонального використання ресурсів та зростання витрат.

Таким чином, аналіз організаційної структури управління ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» за трьома ключовими методологічними підходами дозволяє дійти висновку, що підприємство володіє порівняно простою, мобільною та адаптивною структурою. Водночас наявні недоліки – надмірна централізація управління, обмежений потенціал фінансових служб, нечіткий розподіл відповідальності у низці функціональних зв'язків – свідчать про необхідність удосконалення системи управління, насамперед у фінансовому напрямі.

Деталізований аналіз кадрового забезпечення та функціонального наповнення чинної організаційної структури ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» засвідчує її недостатню відповідність сучасним вимогам фінансового управління та забезпечення стабільності фінансових результатів. Незважаючи на формальну наявність ключових служб, глибинний аналіз їх функцій виявляє низку структурних та змістовних недоліків, які істотно знижують ефективність управління фінансовими потоками, витратами та доходами підприємства.

Перш за все, слід відзначити обмежений функціональний потенціал фінансового блоку підприємства, представлений головним бухгалтером та декількома бухгалтерами. Працівники цієї служби, за своєю сутністю, виконують переважно облікові та звітні функції, забезпечуючи формування регламентованої звітності та взаємодію з контролюючими органами (податковою службою, органами статистики тощо). Однак у структурі підприємства практично відсутні працівники, які б здійснювали фінансовий аналіз, планування, інвестиційне моделювання, оцінювання ризиків, розробку

інвестиційних проєктів, а також супроводжували процеси формування та використання фінансових ресурсів.

Відсутність функціонально розвиненої служби фінансового менеджменту стає однією з причин того, що підприємство демонструє мінімальний рівень рентабельності, нестабільність доходів та слабку динаміку операційної виручки. Проблеми зі збутом продукції лише посилюють фінансове навантаження, оскільки в організаційній структурі відсутня окрема ланка, відповідальна за комерційну діяльність, маркетинг, формування клієнтської політики та систем продажу. Нині ці функції виконуються несистемно, переважно директором або окремими фахівцями, які не мають відповідної спеціалізації, що унеможливорює комплексний підхід до формування ринкової стратегії та каналів збуту.

Окремої уваги потребує питання відірваності функціональних технологічних керівників від процесу оперативного управління первинними виробничими підрозділами. Такі спеціалісти, як головний агроном, головний зоотехнік, енергетик, інженер та механік, виконують переважно консультативно-методичні функції, але не володіють управлінськими важелями щодо підрозділів, діяльність яких вони технологічно координують. Усі керівники низових виробничих ланок підпорядковуються безпосередньо директору, що позбавляє функціональних керівників можливості впливати на результати підрозділів, оперативно реагувати на порушення технологічної дисципліни чи відхилення у витратах. Такий підхід об'єктивно знижує ефективність виробничо-фінансового управління та ускладнює впровадження системи бюджетування за підрозділами.

Суттєвим недоліком структури є нераціональне підпорядкування ветеринарного лікаря головному зоотехніку. З огляду на те, що ветеринарний лікар несе відповідальність за санітарно-епізоотичну безпеку підприємства та може впливати на ризики біологічного і фінансового характеру (захворювання тварин, падіж, відповідні витрати), його підпорядкування працівнику з меншим рівнем відповідальності є управлінськи некоректним. Подібне організаційне рішення зумовлює ризики порушення ветеринарного контролю та негативно впливає на результати галузі тваринництва.

У сукупності ці недоліки структурного характеру підсилюються ключовою проблемою – надмірною концентрацією управлінських повноважень на директорі підприємства. Більше двадцяти осіб перебувають у його прямому підпорядкуванні, що істотно перевищує норму керованості. У таких умовах директор вимушений одночасно здійснювати стратегічне управління, фінансове планування та оперативне керівництво усіма структурними одиницями, що знижує якість управлінських рішень, уповільнює реагування на фінансові відхилення та збільшує ризики накопичення кризових явищ.

Враховуючи виявлені проблеми, логічним напрямом розвитку структури є її раціоналізація та переформатування відповідно до потреб антикризового фінансового управління. Зокрема, доцільним є трансформація посади головного бухгалтера у фінансового директора, який забезпечуватиме розширене коло функцій: контролінг, фінансове планування, аналіз інвестиційних проєктів, оцінювання ризиків, управління оборотним капіталом та кредитним навантаженням. Функції бухгалтерів слід переорієнтувати з виключно облікових завдань на елементи контролінгу, управління витратами та інвестиційно-фінансової аналітики.

Недостатній рівень комерційної функції обґрунтовує доцільність трансформації чинної посади заступника директора у комерційного директора, з підпорядкуванням йому юридичної служби (як супроводу договірної діяльності), менеджера зі збуту та відповідальних осіб складських підрозділів.

Розв'язання окреслених недоліків організаційної структури створює підґрунтя для підвищення ефективності фінансового менеджменту, зміцнення фінансової стійкості та впровадження повноцінної системи антикризового управління, що і становить предмет подальших досліджень у межах даного розділу (рис. 3.3).

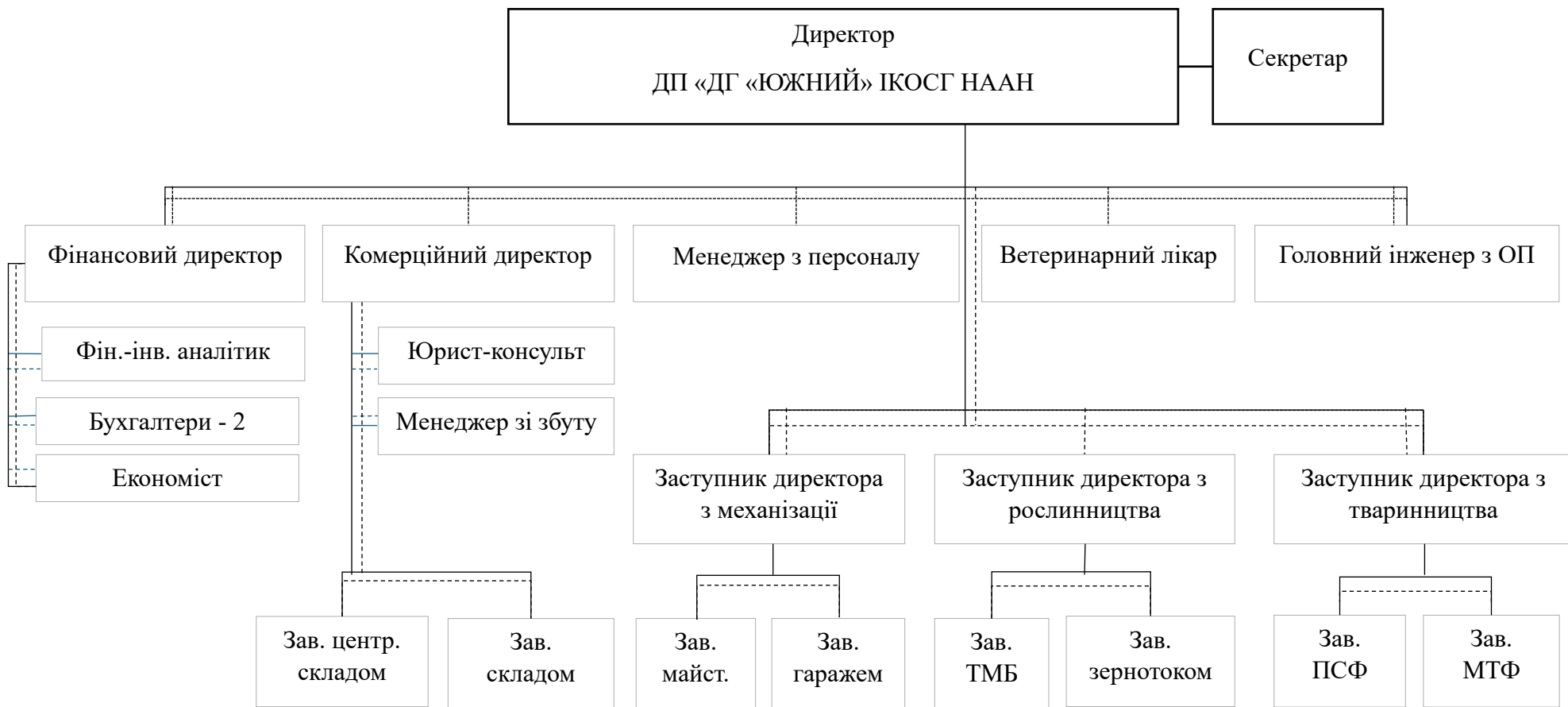


Рисунок 3.3 – Вдосконалена організаційна структура управління ДП "ДГ "ЮЖНИЙ" ІКОСГ НААН

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У запропонованій перспективній організаційній структурі ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» (рис. 3.3) ключова роль у впровадженні механізмів антикризового управління фінансовою діяльністю належить фінансовому директору, посада якого формалізується шляхом трансформації посади головного бухгалтера. Фінансовий директор підпорядковується безпосередньо директору підприємства, входить до складу загальногосподарського апарату управління та забезпечує координацію роботи економіста, бухгалтерської служби, юридичного консультанта й комерційного директора, відповідального за збут і договірну діяльність.

Відмінною рисою оновленої моделі фінансового управління є перехід від традиційного облікового підходу, коли бухгалтерія виконує переважно реєстраційно-звітні функції, до комплексного фінансового менеджменту, який охоплює стратегічне, аналітичне та ризик-орієнтоване управління. Спираючись на сучасні рекомендації щодо ролі CFO у кризових умовах та підходи до управління операційними ризиками, діяльність фінансового директора доцільно структурувати за такими ключовими напрямками [84,99]:

- формування та реалізація фінансової політики підприємства, включно з визначенням принципів управління грошовими ресурсами, розробленням сценарних бюджетів, установленням нормативів формування резервів для фінансування антикризових заходів;
- ідентифікація та оцінювання фінансових ризиків, моделювання сценаріїв «worst-case», прогнозування наслідків кризових змін для платоспроможності, участь у підготовці превентивних заходів у межах ризик-менеджменту;
- управління ліквідністю та грошовими потоками, що включає забезпечення оптимального рівня оборотних коштів, супровід залучення та використання кредитних ліній, формування короткострокових прогнозів руху грошових коштів як інструменту оперативного антикризового управління;
- організація бюджетного процесу, зокрема регулярне оновлення фінансових прогнозів з урахуванням кризових чинників, аналіз відхилень

фактичних показників від планових, оцінювання маржинальності підрозділів та видів діяльності з метою своєчасного коригування витрат і виробничих планів;

- консолідація управлінської інформації від виробничих, постачальних, збутових та кадрових підрозділів з метою комплексної оцінки фінансового стану підприємства, узгодження обсягів і строків фінансування антикризових заходів, а також підготовки управлінської звітності для директора та керівників функціональних блоків.

З огляду на наведений функціональний спектр фінансовий директор очолює центр фінансової відповідальності підприємства. З урахуванням масштабів діяльності ДП «ДГ «Южний»» доцільно передбачити не створення нового розширеного штату, а переформатування фінансово-економічної служби, що включає [18,28]:

- фінансового директора (CFO) – керівника центру фінансової відповідальності, відповідального за фінансову політику, ризик-менеджмент, управління ліквідністю, бюджетування, контролінг та аналітичне забезпечення антикризових рішень;

- економіста – відповідального за бюджетування виробничих процесів, калькулювання собівартості продукції, аналіз виконання бюджетів і впровадження методик бюджетного планування;

- бухгалтерів, на яких, окрім традиційних облікових функцій, покладаються завдання з контролінгу, управління витратами та аналітичного супроводу фінансово-інвестиційних рішень;

- фінансово-інвестиційного аналітика (як окремої визначеної функції, що може виконуватися одним із бухгалтерів або економістом) — відповідального за попередню оцінку інвестиційних проєктів, аналіз капіталовкладень, моніторинг джерел залучення фінансових ресурсів, розрахунок економічної ефективності інвестицій та супровід інвестиційних рішень у межах антикризової стратегії [95].

Запропонована модель не передбачає створення окремих структурних підрозділів казначейського або контролінгового типу, що є економічно

недоцільним для підприємства з відносно малим організаційним масштабом. Натомість здійснюється змістовне розширення функціоналу наявних посад, що забезпечує формування цілісної системи фінансового менеджменту без збільшення чисельності персоналу. У цьому контексті один із бухгалтерів може спеціалізуватися на контролінгу та управлінні витратами, інший — на фінансово-інвестиційній аналітиці, тоді як економіст зосереджується на бюджетуванні та впровадженні відповідних методик фінансового планування.

Функції відповідальних осіб при впровадженні посади фінансового директора та трансформації фінансово-економічної служби узагальнено у таблиці 3.2, що забезпечує систематизацію організаційних змін і визначення ролей основних учасників процесу антикризового управління [99].

Таблиця 3.2 – Функції відповідальних осіб при впровадженні посади фінансового директора

№	Учасник	Функції
1.	Директор	- надання необхідних даних та документів для організації нової посади; - контроль за виконанням проєктних рішень щодо зміни структури.
2.	Юрист-консультант	- підготовка внутрішніх положень, договорів і наказів, необхідних для створення посади фінансового директора.
3.	Менеджер персоналу	- пошук і відбір кваліфікованої кандидатури на посаду фінансового директора.
4.	Фінансовий директор	- розробка антикризових фінансових планів та бюджетів, контроль їх виконання; - аналіз фінансових ризиків та управління ліквідністю; оптимізація витрат підприємства; - формування звітності та надання рекомендацій керівництву щодо фінансових рішень; - забезпечення фінансової підтримки антикризових заходів.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У рамках створеного центру фінансової відповідальності фінансовий директор відповідає за інтеграцію функцій бюджетування, контролінгу, управління грошовими потоками, ризик-менеджменту та інвестиційної аналітики [99]. Ефективність діяльності центру доцільно оцінювати за системою ключових фінансових та операційних індикаторів: рентабельністю, показниками ліквідності та платоспроможності, обіговістю капіталу, рівнем фінансової стійкості, ступенем виконання бюджетів.

Отже, запровадження посади фінансового директора та формування на її основі центру фінансової відповідальності дозволяє перейти від суто облікової моделі до повноцінної системи фінансового менеджменту, орієнтованої на антикризове управління. У запропонованій трирівневій структурі управління це не лише підсилює фінансовий контроль, а й забезпечує узгодженість рішень фінансового, комерційного та виробничого блоків, що створює передумови для підвищення рентабельності та стійкості аграрного підприємства в умовах зростання ризиків.

3.3. Інвестиційна політика аграрного підприємства в умовах кризових ситуацій

Інвестиційна політика аграрного підприємства – це сукупність стратегічних і тактичних рішень, що спрямовані на залучення, розподіл та ефективне використання інвестиційних ресурсів з метою забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності.

У кризових умовах інвестиційна політика повинна ґрунтуватися на принципах гнучкості, диверсифікації ризиків, стратегічного планування, а також адаптивності до зовнішніх змін. Важливо забезпечити баланс між інвестиційною активністю та фінансовою стабільністю підприємства.

Ключовими проблемами інвестування в аграрному секторі в умовах кризи є:

- обмежений доступ до фінансових ресурсів через нестабільність банківської системи та скорочення обсягів державної підтримки;
- високі ризики втрати врожаю через зміни клімату або військові дії;
- низький рівень довіри інвесторів, особливо іноземних, до аграрного ринку України;
- інфраструктурні та логістичні виклики, які ускладнюють експортну діяльність.

У таких умовах доцільно орієнтуватися на внутрішні інвестиції, зокрема модернізацію техніки, впровадження точного землеробства, перехід до екологічно стійких технологій та енергоефективних рішень [22,95,97,98].

Для комплексної оцінки стратегічного положення ДП «ДГ «Южний» проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності господарства, а також виявити зовнішні можливості і загрози розвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Належність до системи НААН України, що забезпечує науково-методичну підтримку та доступ до інноваційних розробок.	1. Обмежені фінансові ресурси та залежність від державного фінансування.
2. Наявність дослідних полів і сучасної матеріально-технічної бази для проведення аграрних експериментів.	2. Недостатній рівень автоматизації виробничих процесів.
3. Висока кваліфікація наукових працівників і агрономічного персоналу.	3. Висока собівартість продукції через зростання цін на енергоносії та ресурси.
4. Виробництво екологічно чистої продукції з високою якістю.	4. Обмеженість каналів збуту та слабкий рівень маркетингової діяльності.
5. Можливість апробації нових технологій, сортів і систем удобрення.	5. Недостатній рівень цифрової трансформації управління (відсутність CRM-системи, електронного документообігу).
6. Географічна віддаленість від активних зон бойових дій.	6. Залежність від погодних умов і сезонності виробництва.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Державна підтримка аграрного сектору та наукових господарств НААН.	1. Тривале ведення бойових дій та пов'язана з цим економічна нестабільність.
2. Впровадження цифрових технологій управління (CRM, ERP, агромоніторинг).	2. Зростання цін на паливо, добрива, насіння та засоби захисту рослин.
3. Розвиток партнерств із аграрними університетами, дослідними центрами та приватними агрокомпаніями.	3. Зниження купівельної спроможності населення та зменшення внутрішнього попиту.
4. Підвищення попиту на органічну та екологічно сертифіковану продукцію.	4. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості.
5. Можливість отримання грантових коштів та участі в міжнародних проєктах з розвитку аграрних інновацій.	5. Порушення логістичних ланцюгів постачання.
6. Використання інноваційних розробок ІКОСГ НААН для підвищення врожайності та ефективності виробництва.	6. Зміни у законодавстві щодо земельних відносин та оподаткування.

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства

Проведений аналіз свідчить, що ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» має стратегічну позицію у полі “Сильні сторони – Можливості” (SO-зона), що є сприятливою для розвитку. Підприємство має науковий потенціал, кадрові

ресурси та інфраструктурну базу для впровадження інновацій у сільському господарстві.

Основними стратегічними напрямками для підвищення ефективності діяльності господарства є:

- цифровізація управління (впровадження CRM-системи, електронних карт полів, автоматизації обліку);
- розширення каналів збуту через участь у кооперативах, електронних біржах і системах агромаркетингу;
- оптимізація виробничих процесів шляхом використання технологій точного землеробства;
- участь у державних і міжнародних програмах підтримки аграрної науки та інновацій.

Водночас підприємству необхідно враховувати ризики, пов'язані з воєнним станом, економічною нестабільністю, коливанням цін на ресурси та обмеженістю фінансування. Таким чином, стратегічне положення ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» є перспективним, але потребує посилення фінансової стійкості, цифрової трансформації та активнішої інтеграції з ринковими структурами аграрного сектору.

Підприємство виконує науково-дослідні та дослідно-виробничі функції, тому від нього очікують упровадження нових технологій. Однак масштабна оцінка Національної академії аграрних наук (НААН) свідчить, що експериментально-виробнича база академії в цілому значною мірою відстала від сучасних вимог, а матеріально-технічний парк дослідних господарств застарів [90,91]. Це означає, що на старих господарствах (включаючи досліджуване підприємство) часто бракує сучасної техніки і цифрових засобів. Зокрема, центральна управлінська реформа дослідних господарств НААН позбавила безпосередньої відповідальності наукові інститути за оновлення бази, що знизило інвестиційну активність [59]. Незважаючи на це, загальноукраїнські тренди впровадження інновацій в агросекторі демонструють суттєві зрушення. Так, вже близько 80 % опитаних агропідприємств використовують автопілоти на

сільгосптехніці для підвищення точності обробітку полів [97]. Системи супутникового моніторингу (NDVI) застосовують більше половини господарств (56 %), датчики моніторингу пального – 70 %, а передові обприскувачі та RTK-навігація – близько 30–50 %. Обробіток полів агродронами в Україні у 2021–2023 роках охопив 3,1 млн га земель, що свідчить про масштабне поширення новітніх технологій у практиці. Таким чином, сектор вже активно рухається до «сільського господарства 4.0», хоча дослідні господарства часто відстають через брак коштів.

Щодо інвестицій, то ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» отримує фінансування в основному з державного бюджету НААН та місцевих програм. За даними районної влади, господарство бере участь у вирощуванні насіння «елітної якості» разом з іншими дослідними установами [9,59,65]. Це може свідчити, що воно отримує бюджетні дотації на селекційну і посівну роботу. Офіційної інформації про залучені інвестиції у модернізацію техніки та будівництва немає в відкритих джерелах. Проте відомо, що урядова програма компенсації 25 % вартості вітчизняної сільгосптехніки уже дозволила придбати та впровадити у виробництво понад 7 тисяч одиниць нової агротехніки (обладнання) на суму майже 5 млрд грн [95]. Ці кошти переважно надаються сільгоспвиробникам, але можуть бути залучені і ДП, якщо воно зареєстроване у Державному аграрному реєстрі. Завдяки програмі в серпні–вересні 2025 року аграрії отримали компенсації на суму понад 126 млн грн. [45,88], що свідчить про реальну державну підтримку оновлення парку вітчизняними засобами.

Оновлення основних засобів (трактори, комбайни, системи точного землеробства) відбувається поступово [95,97]. В умовах війни багато великих агрокомпаній призупинили програми модернізації через фінансові обмеження [68,89,96], і дослідні господарства з обмеженим бюджетом оновлюють техніку навіть повільніше. В той же час втрати майна в агросекторі значні: за оцінками, лише в семи областях Україна у першій половині 2022 року втратила понад 2,3 тис. одиниць сільгосптехніки [88,96]. Через це навіть уже оновлене обладнання

може вимагати заміни. З іншого боку, ціни на зерно високі, що забезпечує аграріям певні доходи для реінвестування (особливо у західних регіонах).

Вплив інвестицій на показники виробництва є очевидним: сучасна техніка підвищує продуктивність та якість робіт. Наприклад, автопілоти зменшують перекриття проходів та підвищують точність обробітку на 5–10 % [85,97]. Лізингові програми та компенсації дозволяють аграріям отримати нову техніку без великих одноразових витрат [97]. На ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» впровадження хоча б частини таких рішень могло б збільшити урожайність культур та зменшити втрати. Водночас відсутність централізованої інноваційної стратегії як такої ускладнює планування: досі немає конкретної стратегії розвитку науково-виробничої бази ІКОСГ НААН, що залишає відповідальність за інновації на самих керівників господарств та окремі проекти.



Рисунок 3.5 – Пропозиції щодо розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН»

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства

ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» має значний науково-виробничий потенціал і може стати локомотивом аграрної інновації в регіоні. Водночас реалізація цього потенціалу потребує активізації інвестиційних процесів, модернізації техніко-технологічної бази та інтеграції сучасних цифрових рішень у виробничо-управлінські процеси. Здійснення зазначених заходів забезпечить підвищення технологічного рівня господарства, зростання продуктивності та

результативності діяльності, а також створить підґрунтя для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Формування ефективної інвестиційної політики в умовах економічної нестабільності й високих ризиків аграрного сектору потребує застосування адаптивних стратегій, що відповідають сучасним викликам. До ключових напрямів такої політики доцільно віднести:

1. Переорієнтацію інвестиційного портфеля на коротко- та середньострокові проєкти, які характеризуються високою швидкістю окупності та здатністю забезпечити стабільний приріст доходів у найближчій перспективі [95].

2. Розширення співпраці з міжнародними донорами, грантовими програмами, фінансовими інституціями та кооперативними об'єднаннями, що дає змогу диверсифікувати джерела фінансування та мінімізувати інвестиційні ризики [89-92,100,101].

3. Розвиток партнерських бізнес-моделей, зокрема участь у формуванні аграрних кластерів, підтримку агростартапів, впровадження корпоративних та виробничих кооперацій, що дозволяє залучати додаткові ресурси й підвищувати інноваційний потенціал підприємства [90,91].

4. Інтеграцію ризик-менеджменту в процес ухвалення інвестиційних рішень, включно з оцінюванням ринкових, виробничих, фінансових та операційних ризиків, що забезпечує підвищення стійкості інвестиційних проєктів [88,96].

5. Активне використання цифрових технологій, зокрема систем аграрної аналітики, GPS-моніторингу техніки, платформ управління ресурсами та фермерськими процесами (Farm Management Systems), що сприяє оптимізації інвестиційних процесів, підвищує прозорість управлінських рішень і скорочує транзакційні витрати [97,98].

Застосування перелічених стратегій дасть можливість ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й забезпечити

створення конкурентних переваг, спрямованих на інноваційний розвиток і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Формування ефективної інвестиційної політики підприємства потребує чіткого визначення обсягів і напрямів капітальних вкладень, структури поточних витрат, а також прогнозування грошових потоків, що генеруються після реалізації проєкту. Для ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» розроблено комплексний інвестиційний проєкт модернізації технічної бази, впровадження точного землеробства, цифровізації виробничих процесів та розвитку елеваторної інфраструктури. Узагальнена структура капітальних інвестицій наведена у таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Капітальні інвестиції ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН», тис. грн

Напрямок інвестицій	Кількість	Сума, тис. грн
<i>1. Модернізація техніки</i>		
Трактори 200–250 к.с.	2,00	12 000,00
Комбайн 600 к.с.	1,00	11 500,00
Посівна техніка	1,00	3 200,00
Ґрунтообробний комплекс	1,00	2 600,00
Разом		29 300,00
<i>2. Точне землеробство</i>		
Агродрони (2 шт.)	1 комплект	1 800,00
GPS-навігація	3,00	1 350,00
Сенсори NIR	10,00	1 200,00
FMS	1,00	550,00
Разом		4 900,00
<i>3. Цифровізація</i>		
Farm Management System	1,00	1 800,00
ІоТ-сенсори	комплект	1 200,00
Автоматизація тваринництва	1,00	2 500,00
Разом		5 500,00
<i>4. Міні-елеватор 10 тис. т/рік</i>		
Силоси	1,00	8 500,00
Сушарка	1,00	5 000,00
Транспортне обладнання	-	2 200,00
Вагова та інфраструктура	-	1 300,00
Разом		17 000,00
<i>5. Інженерна інфраструктура</i>		
Енергозабезпечення	-	3 000,00
Водопостачання	-	1 200,00
Охорона та відеонагляд	-	700,00
Разом		4 900,00
Загальна сума інвестицій		61 600,00

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У таблиці 3.4 представлено деталізований перелік інвестицій за основними напрямками. Значна частина ресурсів спрямовується на модернізацію машинно-тракторного парку, що є критичним для підвищення продуктивності та зниження витрат. Одночасно важливою складовою інвестиційної програми є розвиток точного землеробства, включаючи агродрони, GPS-навігацію та сенсорні системи контролю. Значні вкладення припадають на будівництво міні-елеватора, що дозволить мінімізувати втрати врожаю, забезпечити якісне сушіння зерна та підвищити рентабельність реалізації.

Таблиця 3.5 – Повна собівартість виробництва, тис. грн

Стаття витрат	Сума
Оплата праці	9 800,00
Соціальні відрахування	2 150,00
ПММ	7 740,00
Насіння та добрива	7 700,00
ЗЗР	2 450,00
Ремонт техніки	2 600,00
Амортизація	5 200,00
Страховання	1 300,00
Енергоносії	2 000,00
ІТ-обслуговування	900,00
Інші витрати	850,00
Загальна собівартість	45 990,00

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Поточні витрати є суттєвим елементом аналізу ефективності інвестиційного проекту, оскільки вони визначають можливість формування достатнього операційного грошового потоку. До основних статей собівартості входять витрати на оплату праці, матеріальні ресурси, паливно-мастильні матеріали, амортизація та витрати на технічне обслуговування. Загальна собівартість виробництва після модернізації становитиме 45 990,00 тис. грн (табл. 3.5).

Таблиця 3.6 – План виробництва зернових культур

Культура	Площа, га	Урожайність, т/га	Валовий збір, т	Дохід, тис. грн
Пшениця	900,00	6,00	5 400,00	47 520,00
Ячмінь	600,00	5,50	3 300,00	24 750,00
Соняшник	700,00	2,90	2 030,00	34 510,00
Кукурудза	400,00	7,20	2 880,00	22 752,00
Разом	X	X	13 610,00	129 532,00

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Після реалізації інвестиційної програми обсяги виробництва підприємства зростають у 6,86 разів порівняно з показниками 2024 року. Найбільше зростання очікується за рахунок модернізації техніки, використання технологій точного землеробства та будівництва елеватора. Прогнозовані показники виробництва та реалізації продукції наведені в таблиці 3.6.

Для оцінювання ефективності інвестиційного проєкту визначено щорічні грошові потоки з урахуванням обсягів реалізації продукції та сукупних операційних витрат. Прогноз фінансових потоків наведено у таблиці 3.7.

Грошовий потік від операційної діяльності протягом кожного року реалізації проєкту складає 79 542 тис. грн, що забезпечує позитивну динаміку накопичення готівки та швидку окупність інвестицій.

Таблиця 3.7 – Грошові потоки, тис. грн.

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Надходження від продажів чисті (без ПДВ)	129 532,00	129 532,00	129 532,00	129 532,00	129 532,00
Поточні грошові витрати	45 990,00	45 990,00	45 990,00	45 990,00	45 990,00
Інші фінансові витрати	39 542,00	39 542,00	39 542,00	39 542,00	39 542,00
Грошовий потік від операційної діял.	44 000,00	44 000,00	44 000,00	44 000,00	44 000,00
Інвестиційні витрати на придбання активів	61 600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс готівки на кінець періоду	-17 600,00	26 400,00	70 400,00	114 400,00	158 400,00

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Для визначення економічної доцільності впровадження інвестиційного проєкту модернізації ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» було здійснено оцінку ефективності на основі загальноприйнятих критеріїв: чистої приведеної вартості (NPV), індексу прибутковості (PI), коефіцієнта вигід–витрат (CBR) та дисконтованого строку окупності. Розрахунки здійснювалися з урахуванням прогнозних грошових потоків проєкту та ставки дисконту 16%, що відповідає рівню інфляційних та ризикових умов аграрного виробництва в Україні.

Прогнозний грошовий потік, сформований на основі результатів модернізації, включає значне зростання обсягів виробництва та ефективності

використання ресурсів. Початкові інвестиції становлять 61,6 млн грн, а річний додатковий чистий грошовий потік після впровадження проєкту – 79,54 млн грн.

1. Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV)

Чиста приведена вартість визначає різницю між дисконтованими доходами від реалізації проєкту та початковими інвестиційними витратами. Формула має вигляд:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, (3.1)$$

Де CF_t – чистий грошовий потік у році t ,

$r = 0,16$ – ставка дисконту,

$I_0 = 61,60$ млн. грн – початкові інвестиції.

Для дисконтування грошових потоків застосовано коефіцієнти:

$$DF_t = \frac{1}{(1+r)^t}, (3.2)$$

що становлять згідно табл. 3.8:

Таблиця 3.8 – Коефіцієнти дисконтування грошових потоків

Рік	1	2	3	4	5
DF	0,86	0,74	0,64	0,55	0,48

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Відповідно, дисконтовані грошові потоки згідно табл. 3.9:

Таблиця 3.9 – Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.

Рік	DF	Потік, тис. грн	PV, тис. грн
1	0,86	44 000,00	37 928,00
2	0,74	44 000,00	32 692,00
3	0,64	44 000,00	28 204,00
4	0,55	44 000,00	24 288,00
5	0,48	44 000,00	20 944,00
Разом PV			144 056,00

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Сумарна приведена вартість майбутніх доходів становить:

$$NPV = 144056,00 - 61600,00 = 82456,00 \text{ тис. грн}$$

Позитивне значення NPV свідчить про високу економічну ефективність і доцільність впровадження проєкту.

2. Розрахунок індексу прибутковості (PI)

Індекс прибутковості визначається як співвідношення теперішньої вартості майбутніх доходів до початкових інвестицій. Формула:

$$PI = \frac{NPV + I_0}{I_0} \quad (3.3)$$

Підставляючи значення:

$$PI = \frac{82\,456,00 + 61\,600,00}{61\,600,00} = \frac{144\,056,00}{61\,600,00} = 2,34 \text{ грн.}$$

Це означає, що кожна 1,00 грн інвестицій генерує 2,34 грн приведених доходів.

3. Розрахунок коефіцієнта вигід–витрат (CBR)

Коефіцієнт витрати–вигоди показує, у скільки разів економічні вигоди перевищують витрати.

$$CBR = \frac{PV_{\text{доходів}}}{PV_{\text{витрат}}} \quad (3.4)$$

Оскільки всі інвестиційні витрати припадають на 0-й рік:

$$CBR = \frac{144\,056,00}{61\,600,00} = 2,34$$

Отже, економічні вигоди перевищують витрати у 2,34 раза, що значно більше за критичне значення критичне значення (>1), що підтверджує високу результативність інвестицій.

4. Дисконтований строк окупності

Строк окупності визначає час, протягом якого дисконтовані доходи компенсують початкові інвестиції.

Кумулятивний дисконтований потік:

- після 1-го року: 37 928,00 тис. грн;
- після 2-го року: $37\,928,00 + 32\,692,00 = 70\,620,00$ тис. грн.

Оскільки початкові інвестиції 61 600,00 тис. грн окупаються між 1-м та 2-м роком, дисконтований строк окупності визначаємо інтерполяцією:

$$T = 1 + \frac{61\,600,00 - 37\,928,00}{32\,692,00} = 1,72 \text{ року.}$$

Таким чином, дисконтований строк окупності проєкту становить 1,72 року та свідчить про швидке повернення вкладених капіталовкладень для аграрного сектору.

Результати розрахунків свідчать про високу економічну ефективність інвестиційного проєкту ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН». Значення NPV становить 82,46 млн грн, індекс прибутковості - 2,34, а коефіцієнт вигід–витрат - 2,34, що підтверджує економічну доцільність впровадження технологічної модернізації, цифровізації виробництва та розвитку інфраструктури й здатність проєкту забезпечити зростання доходів підприємства. Дисконтований строк окупності, який дорівнює 1,72 року, демонструє швидке повернення капіталовкладень і прийнятний рівень інвестиційних ризиків, що є особливо важливим в умовах кризовості аграрного сектору.

Ефективна реалізація інвестиційного проєкту в аграрному секторі передбачає залучення не лише власних коштів підприємства, але й зовнішніх фінансових ресурсів, що дозволяє знизити інвестиційні ризики, підвищити фінансову стійкість і прискорити модернізацію виробничої бази. У сучасних кризових економічних умовах (воєнні ризики, інфляційний тиск, подорожчання ресурсів) питання формування збалансованої структури фінансування набуває особливої актуальності.

ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» має можливість залучати ресурси з різних джерел – державних, міжнародних та власних, що дозволяє оптимізувати інвестиційне навантаження і зменшити частку самофінансування. Розглянемо кожен групу джерел фінансування більш детально.

Власні фінансові ресурси є традиційною та найстабільнішою формою фінансування інвестиційної діяльності. До них належать:

- чистий прибуток підприємства;
- амортизаційні відрахування;
- внутрішні резерви, сформовані за рахунок оптимізації витрат;
- кошти від реалізації надлишкової техніки, вторинних ресурсів або тваринницької продукції.

У 2022–2024 рр. ДП «ДГ «Южний» мало середній чистий дохід 16,10 млн грн, що створює властивий потенціал до часткової участі у фінансуванні проєкту. Водночас власних коштів підприємства недостатньо, оскільки загальна вартість інвестицій становить 61,6 млн грн, тому необхідно залучати зовнішні джерела [95].

Держава відіграє ключову роль у стимулюванні оновлення основних фондів та підвищенні конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників [89,96].

До найбільш актуальних інструментів державної підтримки належать зображені на рис. 3.6

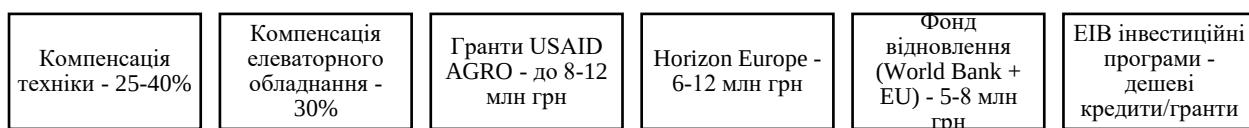


Рисунок 3.6 – Основні джерела фінансування

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У підсумку (табл. 3.10), підприємство може профінансувати до 50–70% вартості проєкту за рахунок зовнішніх джерел, що суттєво зменшує фінансові ризики, знижує навантаження на обіговий капітал та прискорює окупність [93].

Таблиця 3.10 - Ефект від держпідтримки для ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН»

Показник	До підтримки	Після підтримки
NPV, млн грн	82,46	120,00–135,00
Строк окупності, років	1,72	0,60–0,75
Рентабельність інвестицій, %	234,00	350,00–420,00

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень [89,101]

Аналіз основних джерел фінансування свідчить, що ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» має широкий спектр можливостей для залучення фінансових ресурсів, необхідних для реалізації інвестиційного проєкту [89,92,100,101]. Використання державних програм, міжнародних грантів та пільгових кредитів дозволяє суттєво зменшити власні витрати на інвестиції, підвищити проєктну ефективність та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах кризових економічних трансформацій.

ВИСНОВКИ

Враховуючи результати здійсненого дослідження, яке було присвячене фінансовому менеджменту ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» та напрямів його вдосконалення в умовах кризових ситуацій, можна зробити такі висновки:

1. У межах теоретичного розділу було досліджено та розкрито сутність, принципи та функції фінансового менеджменту підприємств, що дало змогу системно охарактеризувати його як інтегровану підсистему стратегічного управління. Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити фінансовий менеджмент як комплексну управлінську категорію, спрямовану на забезпечення раціонального формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Установлено, що принципи та функціональна структура фінансового менеджменту формують концептуальне підґрунтя для прийняття стратегічно орієнтованих управлінських рішень і забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

2. Проаналізовано особливості та фактори розвитку фінансового менеджменту аграрних підприємств у контексті кризових ситуацій, що дало змогу ідентифікувати специфіку функціонування фінансової підсистеми в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. Виявлено, що аграрні підприємства зазнають посиленого впливу сезонних, природно-кліматичних, ринкових та інституційних ризиків, які детермінують необхідність формування адаптивних, ризикорезистентних механізмів управління фінансами. Доведено, що ефективність фінансового менеджменту в аграрній сфері залежить від здатності підприємства забезпечувати гнучкість фінансових рішень і підтримувати стабільність грошових потоків у кризових умовах.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінювання результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств з урахуванням чинників кризового впливу, що дозволило сформулювати цілісне методологічне підґрунтя для діагностики фінансової стійкості та ефективності управлінських рішень. Систематизація коефіцієнтного, інтегрального, порівняльного та модельно-

діагностичного підходів засвідчила необхідність їх комплексного застосування для отримання об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства. Установлено, що використання таких методичних інструментів створює основу для формування науково обґрунтованої антикризової фінансової політики в аграрному секторі.

4. Проведений аналіз макро- та мікроекономічного середовища та PEST-аналіз діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» свідчить про високий рівень системних ризиків, спричинених війною, економічною нестабільністю та демографічними змінами. Значні матеріальні втрати, зниження виробничого потенціалу та порушення логістики особливо вплинули на сільськогосподарську техніку та запаси ресурсів. Складна макроекономічна ситуація характеризується високою інфляцією, девальвацією національної валюти, зростанням собівартості продукції та обмеженим доступом до фінансових ресурсів, що прямо впливає на ефективність та прибутковість аграрних підприємств. Соціально-демографічні та технологічні чинники потребують комплексного підходу до управління ризиками, модернізації виробництва та розвитку кадрового потенціалу. PEST-аналіз визначає пріоритетні напрями стратегічного планування: оптимізацію витрат, розвиток технологічної бази, адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективне управління ресурсами для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

5. Оцінка ресурсного потенціалу та організаційних аспектів фінансового менеджменту підприємства свідчить, що воно має географічно вигідне розташування та стабільну ресурсну базу, зокрема земельний фонд площею 4482 га, матеріально-технічні та фінансові ресурси, які забезпечують реалізацію основних виробничих процесів. Водночас скорочення трудових ресурсів призвело до зростання навантаження на одного працівника та зниження продуктивності праці. Виробнича спеціалізація змістилася від зернових культур до технічних та кормових, а також до м'ясного напрямку тваринництва, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін економічних та кліматичних умов. Матеріально-технічне забезпечення залишається стабільним, проте темпи

оновлення техніки обмежені, а фінансовий менеджмент потребує оптимізації через високий рівень кредиторської заборгованості. Таким чином, підприємство ефективно використовує наявні ресурси та адаптує виробничі й організаційні процеси, створюючи передумови для підвищення своєї конкурентоспроможності.

6. Проаналізовано результативність фінансового менеджменту ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» показує, що підприємство за 2022–2024 рр. зуміло зміцнити власний капітал і підвищити фінансову стійкість, збільшивши частку власних коштів та зменшивши боргове навантаження. Водночас спостерігається уповільнення оборотності активів та капіталу, падіння обсягів виробництва і доходів, що свідчить про недостатню ліквідність та обмежену ефективність використання ресурсів. Продуктивність праці та рентабельність продукції зросли, що свідчить про оптимізацію витрат та покращення прибутковості. Загалом фінансовий менеджмент забезпечив стабілізацію та адаптацію підприємства до кризових умов, але потребує подальшого вдосконалення управління оборотними активами та диверсифікації виробництва для підвищення результативності діяльності.

7. Антикризове управління фінансовою діяльністю ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» потребує комплексної трансформації, оскільки підприємство функціонує в умовах високих ризиків, низької рентабельності та нестабільності грошових потоків. Аналіз кризових сценаріїв підтвердив, що ключовими проблемами є недостатній контроль ліквідності, відсутність системного бюджетування та слабка інтеграція фінансових рішень із виробничими процесами.

8. Впровадження концепції антикризового управління передбачає посилення фінансового блоку шляхом трансформації посади головного бухгалтера у фінансового директора та створення центру фінансової відповідальності. Такий підхід дозволяє забезпечити системний контролінг, ризик-менеджмент, управління грошовими потоками та фінансово-інвестиційну аналітику. Оптимізація організаційної структури – перехід до трирівневої моделі

управління, формування комерційного блоку, зміна підпорядкування технологічних служб – дає змогу знизити управлінське навантаження на директора, підвищити відповідальність керівників підрозділів та покращити узгодженість фінансових і виробничих рішень.

9. Розроблена інвестиційна політика підприємства спрямована на технологічну модернізацію та цифровізацію виробництва. Економічні розрахунки засвідчили високу ефективність інвестиційного проєкту загальною вартістю 61,6 млн грн, що характеризується позитивним NPV, високими значеннями PI та CBR, коротким дисконтованим строком окупності.

Отже, поєднання антикризового фінансового менеджменту, оновленої організаційної структури та ефективної інвестиційної політики формує необхідні передумови для підвищення рентабельності, ліквідності та довгострокової конкурентоспроможності ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберніхіна І. Г., Божанова О. В. Фінансовий менеджмент та його базові концепції в контексті сучасного стану економіки України. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2025. № 2(116). С. 134–140. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-19> (дата звернення: 24.10.2025).
2. Андренко О., Крайівська І., Сергій М. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств». *Економіка та суспільство*, 2023. №51. С.1-9. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2471> (дата звернення: 19.11.2025).
3. Андрос С. В. Фінансові потреби аграрних підприємств та необхідність їх кредитного забезпечення. *Economics: time realities*. 2024. Т. 1, № 71. С. 5–13. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.01.2024.1> (дата звернення: 05.10.2025).
4. Аранчій В. І. Моделювання інтегральної оцінки ефективності менеджменту фінансового стану суб'єктів підприємництва. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1 (42). С.259-270. URL: <https://fkд.net.ua/index.php/fkd/article/view/3526> (дата звернення: 22.11.2025).
5. Барбінягра О.М. Діагностика управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств Одеської області. *Економіка та суспільство*. 2021. №51. С. 1-12. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/702> (дата звернення: 23.10.2025).
6. Башлай С. В., Павловський М. В., Лизак М. П. Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. С. 1–15. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.52> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Богма О., Камінський С., Гутник П. Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2022. Т. 142, № 2. С. 36–47.

URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(142\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(142)03) (дата звернення: 05.11.2025).

8. Бровко Л. І., Плєскачов О. О. Активно-орієнтований менеджмент в контексті зниження фінансових ризиків аграрних підприємств. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 20. С. 126–131. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.20.126> (дата звернення: 17.10.2025).

9. Бровко Л., Водолазька О. А., Смайлова С. Формування фінансових ресурсів аграрних підприємств України в умовах воєнних дій. *Економічна наука*. 2023. № 22. С. 118–123. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2556/2592> (дата звернення: 14.11.2025).

10. Бурлака Ю. М. Формування заходів з антикризового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. *Кіровоградський національний технічний університет*. 2005. С. 263–269.

11. Верзун А., Агрєс О., Войнич Л. Управління фінансовим потенціалом аграрних підприємств: реалії сьогодення. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 1. С. 121–128. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.01.121> (дата звернення: 19.10.2025).

12. Гринько Т. В., Хвіняшвілі Т. З. та Конєй І. Є. Оцінка фінансового потенціалу підприємства у стратегічному управлінні. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/09/%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D1%82-%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf> (дата звернення: 17.11.2025).

13. Давиденко Н., Буряк А., Ключка О. Цифровізація фінансового менеджменту підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 417–422. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58> (дата звернення: 01.12.2025).

14. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.08.2025)

15. Добровольська О. В., Шрамко В. А. Оцінка інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського підприємства з використанням моделі дюпона. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.10> (дата звернення: 30.10.2025).
16. Дорогань Л. О., Дорошенко А. П. «Основні напрями оцінки фінансових результатів аграрних підприємств». *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*, 2011. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/105.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
17. ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» URL: <https://icsanaas.com.ua/дп-дослідне-господарство-южний-ікоsg/> (дата звернення: 12.09.2025)
18. Євась Т., Турчак В., Слободян Д. Механізм фінансового менеджменту на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. Т. 4(28). С. 73–77. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-11> (дата звернення: 04.11.2025).
19. Єлецьких С., Петрищева К. Складові елементи та чинники оцінювання фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. *SWorldJournal*. 2023. № 19-02. С. 43–49. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-19-02-048> (дата звернення: 01.12.2025).
20. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
21. Забаштанський М. М., Дубина М. В. Фінансовий механізм розвитку аграрних підприємств в умовах макрофінансової нестабільності. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 3. С. 4–11. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.4> (дата звернення: 13.11.2025).
22. Запша Г.М., Писаренко В.В., Лищенко М.А., Кукса І.М. Моделювання системи фінансово-логістичного менеджменту капіталізації інноваційно-безпечного бізнесу за маркетингових змін конкурентного міжнародного

середовища в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 4 (251). – К., 2022. 117 с. С. 91-98. URL: http://dndiime.org/wp-content/uploads/2022/08/4_2022.pdf (дата звернення 21.11.2025).

23. Кальченко О., Шишкіна О., Данилович В. Фінансова звітність як інструмент фінансового менеджменту. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. № 1(37). С. 288–300. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-288-300](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-288-300) (дата звернення: 01.12.2025).

24. Каращенко В. С., Рибіцький О. Л. Ефективне управління фінансовими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та суспільство*. № 64. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4342> (дата звернення: 19.11.2025).

25. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/> (дата звернення: 22.11.2025)

26. Кібік О., Корнілова О., Нетребський Д. Цифрові інструменти заабезпечення ефективного фінансового менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-360-368](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-360-368) (дата звернення: 01.12.2025).

27. Клевець О., Циба О. Чому необхідно вивчати фінансовий менеджмент? *Фінансова академія - Актив*. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/chto-takoe-finansovuj-menedgment> (дата звернення: 13.11.2025).

28. Кнейслер О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Екон. думка, 2018. 478 с.

29. Коваль Н., Ткачук Л., Панасенко І. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68> (дата звернення: 20.11.2025).

30. Ковальчук Т. В. Економічна ефективність господарської діяльності підприємства. *Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. № 1 (7). С. 78–81.
31. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 22.11.2025)
32. Корнійчук Г. В. Методологічні аспекти оцінки фінансового потенціалу агроформувань. *Агросвіт*. 2016. № 19. С. 3–8.
33. Короленко С. М. Удосконалення фінансового менеджменту в бюджетному процесі. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5494> (дата звернення: 19.10.2025).
34. Костирко Л. А., Соломатіна Т. В., Черnodубова Е. В. Оцінка впливу фінансового потенціалу на вибір стратегії розвитку аграрних підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 6 (276). С. 67–74. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-67-74> (дата звернення: 01.12.2025).
35. Кравченко О.А. Удосконалення системи фінансового менеджменту на промисловому підприємстві. *Фінанси*. 2016. С. 119–123
36. Крутько М. А. Фінансовий менеджмент підприємств в сучасних реаліях міжнародної інтеграції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 186–191.
37. Кустріч Л. О. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні. *Агросвіт*. 2018. № 1. С. 18–24. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2018/4.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
38. Лапіна І. С. Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2016. 313 с.

39. Лесюк А. Методика комплексної оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Економічна наука*. 2020. № 8. С. 83–88. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2020/17.pdf (дата звернення: 20.11.2025).
40. Ляхович О., Смикова Є. Особливості аналізу грошових потоків підприємства в системі фінансового менеджменту. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2023. Т. 4, № 104. С. 139–149. URL: <https://doi.org/10.31713/ve4202313> (дата звернення: 28.10.2025).
41. Мавлєва Д. О., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 1-7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2997> (дата звернення: 10.11.2025).
42. Марусяк Н. Л. Фінансовий механізм підприємства та напрями його удосконалення в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 94–97. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.12.94](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.94) (дата звернення: 09.10.2025).
43. Масюк Ю. В. Фінансовий менеджмент прибутку сільськогосподарського підприємства. *АГРОСВІТ*. 2021. № 20. С. 46–50. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2021/8.pdf (дата звернення: 20.11.2025).
44. Минів Р. М., Христенко О. А. Вдосконалення інструментарію фінансового менеджменту аграрних підприємств. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 26, № 103. С. 11–16. URL: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10302> (дата звернення: 03.11.2025).
45. Міністерство фінансів України: Індекс цін на сільськогосподарську продукцію. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/agroprice/> (дата звернення: 13.11.2025).
46. Мірошніченко В. Підходи до оцінки фінансового потенціалу аграрних підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. Т. 2, № 2. С. 17–26. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.02.02> (дата звернення: 06.11.2025).

47. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 215–223. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28> (дата звернення: 13.11.2025).

48. Олександренко І. В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. *Бізнесінформ*. 2024. Т. 2024, № 2. С. 194–201. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-194-201> (дата звернення: 20.11.2025).

49. Паламарчук В. В. Сутність та структура економічної безпеки аграрних підприємств: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 198–203. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.198> (дата звернення: 02.10.2025).

50. Перегуда Ю. А. Концептуальні підходи до управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств тваринництва. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 5 (72). С. 10–18. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-2> (дата звернення: 14.10.2025).

51. Петренко О. П., Шевченко А. А., Запша Г. М., Соломонова В. В., Тичкова С. Р. Інтеграція України у світову фінансову систему: перспективи співпраці з міжнародними фінансовими інститутами. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17294871> (дата звернення: 24.10.2025)

52. Підгаєць С. М. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-41> (дата звернення: 01.12.2025).

53. Пікуліна О. В., Пікуліна Н. Ю. Вплив кризових ситуацій на стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.33> (дата звернення: 15.11.2025).

54. Пінті А. Потенціал розвитку фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. № 3 (95).

- С. 54–58. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.9> (дата звернення: 18.11.2025).
55. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 22.10.2025)
56. Подик С. О. Принципи, функції та особливості функціонування фінансового механізму підприємств аграрного сектору. *Економіка підприємства*. 2023. № 3. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/323> (дата звернення: 27.11.2025).
57. Подолскі А. А. Особливості оцінки фінансового стану суб'єкта малого підприємництва. *Вчені записки харківського гуманітарного університету «народна українська академія»*. 2022. Т. 28. С. 293–301. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7465075> (дата звернення: 24.10.2025).
58. Попов О. С. Методи оцінювання ймовірності банкрутства підприємств України. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Т. 1, № 3(3). С. 557–570. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-557-570](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-557-570) (дата звернення: 20.10.2025).
59. Про наукову і науково-технічну діяльність. Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення: 23.11.2025)
60. Пташник С. А., Непочатенко О. О. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. С. 1–5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.11> (дата звернення: 17.10.2025).
61. Рибіцький О. Л., Каращенко В. С. Комплексна оцінка ефективності стратегій фінансового менеджменту підприємств в аграрному секторі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 80–90. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.13-12> (дата звернення: 12.11.2025).
62. Родіна О. В., Шапошнікова І. О., Грачова А. В. Економічні засади сталого розвитку аграрних підприємств. *Цифрова економіка та економічна*

безпека. 2024. № 1 (10). С. 88–93. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-16> (дата звернення: 04.10.2025).

63. Рубай О. В., Синявська Л. В., Агрес О. Г. Фінансовий менеджмент в умовах воєнної турбулентності: адаптаційні стратегії та управління ризиками. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2025. № 83. С. 100–107. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-13> (дата звернення: 31.10.2025).

64. Руденко С. В., Ряснянська А. М., Попов Д. О. Стратегічні орієнтири стабілізації та зростання діяльності аграрних підприємств у кризових умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 155–161. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.17> (дата звернення: 01.12.2025).

65. Сахацький М. П., Запша Г. М., Старчиков А. С., Ганенко О. П. Економічний механізм управління залученням інвестицій у розвиток підприємств територіальних громад. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10642> (дата звернення: 27.10.2025).

66. Сахацький М. П., Запша Г. М., Чернов М. Г. Організаційно-економічний механізм внутрішнього та зовнішнього інвестиційного забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2025. N 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.23> (дата звернення: 26.10.2025).

67. Сахацький, М., Запша, Г., Бишовець, О. Роль і функції маркетингу в управлінні інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства в умовах системної кризи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-96> (дата звернення: 25.11.2025).

68. Синенко О. Фінансовий механізм функціонування аграрних підприємств: зарубіжний досвід. *Фінансовий простір*. 2019. № 2(34). С. 125–141. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(34\).2019.183583](https://doi.org/10.18371/fp.2(34).2019.183583) (дата звернення: 12.11.2025).

69. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ : «Центр навчальної літератури», 2004. 460 с.

70. Смирна О., Бай С. Діагностика фінансового стану підприємства: сутність та значення. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 68–70. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.007> (дата звернення: 08.11.2025).

71. Стояненко І. В. Теоретико-методичні засади оцінювання результативності діяльності підприємства торгівлі. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.53> (дата звернення: 21.10.2025).

72. Сухецька К. В. «Ефективне управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств в умовах кризи». Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. Ч.2. 2024. № 104. С. 36-45. URL: <https://journal.udau.edu.ua/arxv-nomerv/2024/vipusk-104-chastina-2.html> (дата звернення: 14.11.2025).

73. Сухецька К. В., Новак І. М. Методи діагностики банкрутства аграрних підприємств. 2021. С. 240–247. URL: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-240-247> (дата звернення: 29.10.2025).

74. Тимоць М., Манько Ю. Аналіз фінансових результатів як складова фінансового менеджменту на підприємстві. *SWorldJournal*. 2022. № 29-02. С. 51–59. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-29-02-006> (дата звернення: 20.11.2025).

75. Ткачув В.В, Євась Т.В, Слободян Д.Т. Фінансовий менеджмент як елемент системи управління підприємством. *Подільський науковий вісник*. 2023. Т. 27, № 3. С. 23–28. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-4> (дата звернення: 13.11.2025).

76. Томашук І. В., Томашук І. О. Оцінка фінансового забезпечення функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. № 34. С.104-115. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/assessment-of-financial-support-for/> (дата звернення: 29.10.2025).

77. Фещенко О. П. Управління фінансовим станом корпорацій: сутність та принципи організації. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5344> (дата звернення: 20.10.2025).
78. Халатур С. М. Фінансовий менеджмент у малому агробізнесі: адаптивні стратегії фінансового забезпечення та ін. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 17. С. 43–47. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.17.43> (дата звернення: 19.11.2025).
79. Халатур С. М., Масюк Ю. В., Барабаш В. О. Модель вибору ефективної фінансової стратегії діяльності аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 21. С. 58–62. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.21.58> (дата звернення: 30.09.2025).
80. Халатур, С., Качула, С., Олексюк, В., Кравченко, М., Клименко, С. Антикризове управління як основа формування фінансового механізму сталого розвитку аграрного бізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52). С. 413–432. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169> (дата звернення: 19.11.2025).
81. Цивільний Кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 р., № 435-IV URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/-435-15> (дата звернення: 25.10.2025)
82. Шевченко Н.В., Мельник С.І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
83. Шишкіна, О. В., Бойчук, Т. Т., Євчук, Д. В. Вплив цифрових технологій на фінансовий ризик-менеджмент та безпеку транспортних і аграрних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. №2 (42), 337–360. DOI:[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-337-360](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-337-360) (дата звернення: 17.11.2025).
84. Юрчишена Л. В., Щербата А. В. Фінансова стратегія корпорації як інструмент фінансового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.103> (дата звернення: 03.11.2025).

85. Anonymous. Financial and economic performance of agricultural enterprises: analysis and policy improvement. *Agricultural Research & Economics Journal*. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/955/467>
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291123000992?utm_source=
 (дата звернення: 29.10.2025)

86. Biostimulants and biofertilizers in sustainable agriculture : International Fertilizer Association (IFA). URL: <https://www.fertilizer.org/Public/Knowledge/Issue-briefs/Biostimulants.aspx> (дата звернення: 07.09.2025)

87. Boiko, V., Lyzak, M., Vasylytsiv, T., Lupak, R., Ohinok, S. Financial and economic performance of agricultural enterprises: analysis and policy improvement. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2024. Т.4, №10. С.129–155. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.06>
 (дата звернення 15.11.2025).

88. Digital Agriculture: Farmers in Ukraine will have access to digital technologies to rebuild the sector : Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). URL: <https://www.fao.org/ukraine/news/detail/en/c/1645074/> (дата звернення: 27.09.2025).

89. Gagalyuk T. Financing of resilience and reconstruction of the agricultural sector in Ukraine : аналітичний звіт / APD Ukraine, 2024. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Taras_Gagalyuk_ENG.pdf (дата звернення: 22.09.2025)

90. Horizon Europe. Cluster 6: Food, Bioeconomy, Natural Resources, Agriculture and Environment : офіційний сайт Європейської Комісії. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/cluster-6-food-bioeconomy-natural-resources-agriculture-and-environment_en (дата звернення: 09.10.2025)

91. Horizon Europe. Open calls in Cluster 6: Food, Bioeconomy, Natural Resources, Agriculture and Environment : інформаційний бюлетень. Київський національний університет ім. Т. Шевченка.

URL: <https://science.knu.ua/granty/FOOD%2C%20BIOECONOMY%20NATURAL%20RESOURCES%2C%20AGRICULTURE%20AND%20ENVIRONMENT.pdf> (дата звернення: 17.09.2025)

92. International financial institutions have allocated additional funding for projects in Ukraine under the Ukraine Investment Plan : новина Уряду України від 27.10.2025 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/mizhnarodni-finansovi-institutsii-rozpodylyly-dodatkovye-finansuvannia-na-proekty-v-ukraini-v-ramkakh-ukrainskoho-investytsiinoho-planu-olha-zykova> (дата звернення: 09.10.2025)

93. Krasnostanova, I. Yatskevych, O. Zhuravel, L. Vasyutynska, N. Akymenko. Directions of monitoring the financial activity of agricultural enterprises Vol. 25, No. 7, 2022 P 82-89 [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\).2022.82-89](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7).2022.82-89)

94. Mang'ana K. M., Ndyetabula D. W., Hokororo S. J. Financial management practices and performance of agricultural small and medium enterprises in Tanzania. *Social Sciences & Humanities Open*. 2023. Т. 7, № 1. С. 1-9. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100494> (дата звернення: 20.11.2025).

95. O. Kvasnytsia, T. Neklyudova. Improvement of the financial mechanism development of the agricultural sector. (2020). *World of Finance*, 3(64), 139-152. <https://doi.org/10.35774/sf2020.03.139>

96. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024–2033. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/oecd-fao-agricultural-outlook-2024-2033_agr_outlook-2024-en (дата звернення: 17.10.2025)

97. Precision agriculture and the future of farming in Europe : European Parliamentary Research Service. 2022. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/629218/EPRS_STU\(2022\)629218_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/629218/EPRS_STU(2022)629218_EN.pdf) (дата звернення: 16.09.2025)

98. Smart livestock farming: digital technologies for sustainability and productivity: European Commission, 2023. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/news/smart-livestock-farming-digital-technologies-sustainability-and-productivity-2023-10-12_en (дата звернення: 21.10.2025)

99. The CFO's Role in Times of Crisis. URL: <https://cfo.university/library/article/the-cfos-role-in-times-of-crisis-cfouniversity#:~:text=3,frame%20to%20convert%20to%20cash> (дата звернення: 11.10.2025).

100. Ukraine and the European Investment Bank (EIB) discuss €2 billion recovery projects : новина Міністерства економіки України від 13.11.2024 р. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/8052ceb4-e574-41d7-9931-c3f523c3b375?lang=en-GB> (дата звернення: 01.09.2025)

101. Ukraine: EIB supports the modernisation of agriculture with USD 120 million: Press release. European Investment Bank, 18.01.2022. URL: <https://www.eib.org/en/press/news/ukraine-eib-supports-the-modernisation-of-agriculture-with-usd-120-million> (дата звернення: 01.10.2025)

102. YouControl дані про ДП "ДГ "ЮЖНИЙ" ІКОСГ НААН" URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05528906/ (дата звернення: 27.09.2025)

ДОДАТКИ

Таблиця А1. - Склад і структура витрат на виробництво продукції рослинництва в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Елементи витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024р до 2022 р.(+/-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	8755	31,42	2702	23,89	2409	30,64	-6346	27,52
Відрахування на соціальні заходи	1939	6,96	619	5,47	481	6,12	-1458	24,81
Матеріальні витрати:	8165	29,30	4811	42,53	2772	35,25	-5393	33,95
- насіння	0	0,00	120	1,06	312	3,97	312	-
- мінеральні добрива	0	0,00	1442	12,75	609	7,75	609	-
- нафтопродукти	350	1,26	79	0,70	0	0,00	-350	0,00
- електроенергія	560	2,01	573	5,07	132	1,68	-428	23,57
- паливо	3200	11,48	1160	10,25	344	4,37	-2856	10,75
- запасні частини	1500	5,38	316	2,79	502	6,38	-998	33,47
- оплата послуг стороннім організаціям	2555	9,17	1121	9,91	873	11,10	-1682	34,17
Амортизація основних засобів	707	2,54	732	6,47	719	9,14	12	101,70
Інші операційні витрати	8299	29,78	2448	21,64	1482	18,85	-6817	17,86
Всього витрат	27865	100	11312	100	7863	100	-20002	28,22
Витрати на 1 грн. ЧД від реал., грн.	0,90	х	1,09	х	0,85	х	-0,1	Х

Таблиця А2. - Склад і структура витрат на виробництво продукції тваринництва в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Елементи витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024р до 2022 р.(+/-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	1200	51,50	1031	24,27	630	17,50	-570,00	52,50
Відрахування на соціальні заходи	240	10,30	227	5,34	168	4,67	-72,00	70,00
Матеріальні витрати:	880	37,77	2846	67,00	2651	73,66	1771,00	301,25
- корми	605	25,97	1902	44,77	2104	58,46	1499,00	347,77
- нафтопродукти	50	2,15	25	0,59		0,00	-50,00	0,00
- електроенергія	144	6,18	190	4,47	210	5,83	66,00	145,83
- паливо	81	3,48	719	16,93	181	5,03	100,00	223,46
- оплата послуг стороннім організаціям	0	0,00	10	0,24	156	4,33	156,00	-
Амортизація основних засобів	10	0,43	144	3,39	150	4,17	140,00	1500,00
Всього витрат	2330	100	4248	100	3599	100	1269,00	0,00
Витрати із розрахунку на 1 грн.ЧД від реалізації, грн.	0,08	х	0,41	х	0,39	х	0,31	Х

**Склад та структура основних засобів в ДП "ДГ "ЮЖНИЙ" ІКОСТ
НААН"**

Основні засоби	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до 2022 р.
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	
Будинки, споруди та передавальні пристрої	8696	45,82	9680	48,58	9680	49,69	111,3
Машини та обладнання	9744	51,34	9748	48,93	9303	47,76	95,5
Транспортні засоби	225	1,19	161	0,81	161	0,83	71,6
Інструменти, прилади, інвентар	242	1,28	242	1,21	242	1,24	100,0
Багаторічні насадження	10	0,05	10	0,05	10	0,05	100,0
Малоцінні необоротні матеріальні активи	-	X	20	0,10	20	0,10	X
Інші	63	0,33	63	0,32	63	0,32	100,0
Всього	18980	100,00	19924	100,00	19479	100,00	102,6

Додаток В

Комплексна система показників оцінки результативності фінансового менеджменту аграрних підприємств

№	Група показників	Назва показника	Формула	Розшифровка змінних	Економічний зміст / Інтерпретація
1.1	Витратна ефективність	Відносний показник операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції	$K_{оп} = \frac{ОВ}{ВР}$	ОВ — операційні витрати; ВР — виручка від реалізації	Визначає, скільки операційних витрат припадає на 1 грн доходу
1.2		Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	$K_{адм} = \frac{АВ}{СВРП}$	АВ — адміністративні витрати; СВРП — собівартість реалізованої продукції	Показує частку адміністративних витрат у структурі витрат
1.3		Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	$K_{зб} = \frac{ВЗ}{СВРП}$	ВЗ — витрати на збут	Характеризує ефективність управління витратами на реалізацію
1.4	Ефективність використання капіталу	Капіталовіддача	$K_{кап} = \frac{ВР}{СА}$	СА — середня вартість активів	Показує обсяг доходу, отриманого з кожної гривні активів
1.5	Рентабельність	Рентабельність операційної діяльності	$R_{оп} = \frac{ОП}{ВР} \times 100\%$	ОП — операційний прибуток	Відображає прибутковість основної діяльності
1.6		Рентабельність активів (ROA)	$ROA = \frac{ЧП}{А} \times 100\%$	ЧП — чистий прибуток; А — активи	Ефективність використання активів
1.7		Рентабельність реалізованої продукції	$R_{рп} = \frac{ЧП}{СВРП} \times 100\%$		Показує прибуток із кожної гривні виробничих витрат
2.1	Ліквідність	Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{зл} = \frac{ОА}{ПЗ}$	ОА — оборотні активи; ПЗ — поточні зобов'язання	Визначає можливість покриття короткострокових боргів активами
2.2		Коефіцієнт миттєвої ліквідності	$K_{мл} = \frac{ГК + КФІ}{ПЗ}$	ГК — грошові кошти; КФІ — короткострокові фінінвестиції	Відображає частку боргів, які можна погасити негайно
2.3	Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фс} = \frac{ВК + ДЗ}{Б}$	ВК — власний капітал; ДЗ — довгострокові зобов'язання; Б — валюта балансу	Показує стабільність фінансування діяльності
2.4		Коефіцієнт незалежності	$K_{нез} = \frac{ВК}{ЗК + ВК}$	ЗК — позиковий капітал	Відображає частку власних коштів у загальній сумі джерел фінансування
2.5		Коефіцієнт маневреності власних коштів	$K_{мзн} = \frac{ВК_{об}}{ВК}$	ВК_{об} — власний оборотний капітал	Визначає частку власних коштів, спрямованих на фінансування оборотних активів
2.6		Коефіцієнт автономії	$K_{авт} = \frac{ВК}{Б}$		Оцінює фінансову незалежність підприємства
2.7		Коефіцієнт фінансового лівериджу	$K_{фл} = \frac{ЗК}{ВК}$		Відображає рівень фінансової залежності від позикових коштів
3.1		Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{кз} = \frac{СВРП}{КЗ}$	КЗ — кредиторська заборгованість	Визначає швидкість розрахунків із постачальниками

3.2	Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів	$K_{oz} = \frac{BP}{A}$	A — активи	Відображає ефективність використання всіх активів
3.3		Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{ooz} = \frac{BP}{OA}$		Показує швидкість обороту поточних активів
3.4		Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{ovk} = \frac{BP}{BK}$		Визначає ефективність використання власного капіталу
3.5		Коефіцієнт ділової активності	$K_{da} = \frac{BP}{CA}$	CA — середні активи	Комплексний показник ефективності господарської діяльності
3.6		Індекс росту ділової активності	$I_{da} = \frac{k^t}{K_{da}^{t-1}} \times 100\%$	t — звітний період; t-1 — попередній	Характеризує зміну ділової активності у динаміці