

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньої програми «Економіка»
За спеціальністю 051 «Економіка»

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «АЙСБЕРГ» РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Науковий керівник: к.е.н., доцент
_____ Ольга ПЕТРЕНКО

Рецензент: д.е.н., професор Наталя ДОБРЯНСЬКА

Виконав здобувач денної форми навчання
_____ Максим НІКІФОРЧУК

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить
результати власних досліджень. Використання
ідей і текстів інших авторів має посилання
на відповідне джерело.*

_____ Максим НІКІФОРЧУК

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра економічної теорії і економіки підприємства

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Олена КНЯЗЄВА

«___» _____ 202__р.

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

Максиму Нікіфорчуку

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Управління ризиками та формування стійкості ресурсного потенціалу в ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області»

науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Ольга ПЕТРЕНКО

(науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024 року № 350

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи 15 грудня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження процес управління ризиками та формування стійкості ресурсного потенціалу в ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області.

4. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління ризиками, а також організаційно-економічні механізми формування та підвищення стійкості ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах економічної невизначеності.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

розкрити економічну сутність та зрозуміти класифікацію ризиків у діяльності аграрних підприємств; дослідити структуру та сутність ресурсного потенціалу підприємства в контексті забезпечення його стійкості; узагальнити методичний інструментарій управління ризиками та комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу; дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Айсберг» та проаналізувати динаміку його ресурсного потенціалу; провести ідентифікацію, оцінку та аналіз фінансових і виробничих ризиків у діяльності ТОВ «Айсберг»; здійснити комплексну оцінку стійкості та ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства; розробити стратегію мінімізації ризиків та підвищення

ефективності використання ресурсів ТОВ «Айсберг»; обґрунтувати інструменти формування фінансової та ресурсної стійкості підприємства; визначити та розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів і обґрунтувати їх доцільність.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

До теоретико - методичного розділу: таблиці і рисунки, що розкривають сутність і логіку взаємозв'язку базових понять теорії управління ризиками у формуванні стійкості ресурсного потенціалу; графічне відображення методичного інструментарію оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу.

До дослідницько-аналітичного розділу: рисунки і таблиці, що розкривають організаційно-економічну характеристику ТОВ «Айсберг»; оцінку фінансових і виробничих ризиків товариства; комплексну оцінку стійкості та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

До проектно-рекомендаційного розділу: рисунки і таблиці, що дають змогу розробити напрями та механізми підвищення стійкості ресурсного потенціалу в системі управління ризиками в ТОВ «Айсберг».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність аграрного сектору, навчальні матеріали, статистичні дані, річні фінансові документи ТОВ «Айсберг» за період 2022–2024 років, наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних учених, спеціалізована література з питань стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: наукові результати було висвітлено в чотирьох наукових працях загальним обсягом 1,2 друк. арк.

9. Дата видачі завдання: *«03»березня 2025 р.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	к виконання етапів іфікаційної роботи	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	Березень 2025р.	Виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту кваліфікаційної роботи	Березень 2025р	Виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	Квітень 2025р.	Виконано
4.	Написання першого (теоретико - методологічного) розділу роботи	Квітень - травень 2025р.	Виконано
5.	Вивчення матеріалів базового підприємства	Червень 2025р.	Виконано
6.	Написання другого (дослідницько - аналітичного) розділу роботи	Червень-серпень 2025р.	Виконано
7.	Підготовка публікацій за напрямком дослідження кваліфікаційної роботи	Червень - жовтень 2025р.	Виконано
8.	Написання третього (проектно-рекомендаційного) розділу роботи	Вересень - жовтень 20245р.	Виконано
9.	Написання висновків, списку використаних джерел	Листопад 2025р.	Виконано
10.	Перевірка роботи науковим керівником	Листопад 2025р.	Виконано
11.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	Листопад 2025р.	Виконано
12.	Підготовка до захисту: доповідь, презентація.	Грудень 2025р.	Виконано
13.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	Грудень 2025р.	Виконано
14.	Перевірка роботи на оригінальність	Грудень 2025р.	Виконано
15.	Попередній захист на кафедрі	Грудень 2025р.	Виконано
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Грудень 2025р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2025р.	Виконано

Здобувач ОС «магістр» _____ Максим НІКІФОРЧУК
 (підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: _____ Ольга ПЕТРЕНКО
 (підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

до кваліфікаційної роботи на тему:

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «АЙСБЕРГ» РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Нікіфорчука Максима Юрійовича

Кваліфікаційна робота містить 94 сторінки, 30 таблиць, 19 рисунків, 5 формул, список використаних джерел з 90 найменувань, 5 додатків.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління ризиками, а також організаційно-економічні механізми формування та підвищення стійкості ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах економічної невизначеності.

Суб'єктом дослідження є ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області.

Період дослідження 2022-2024 роки.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практично орієнтованих рекомендацій і механізмів управління ризиками, спрямованих на підвищення стійкості та ефективне використання ресурсного потенціалу ТОВ «АЙСБЕРГ» Роздільнянського району Одеської області в умовах динамічної невизначеності.

Завданнями роботи є розкриття економічної сутності та класифікації ризиків у діяльності аграрних підприємств; дослідження структури та сутності ресурсного потенціалу підприємства в контексті забезпечення його стійкості; узагальнення методичного інструментарію управління ризиками та комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу; дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «Айсберг» та аналіз динаміки використання його ресурсного потенціалу; проведення ідентифікації, оцінки та аналізу фінансових і виробничих ризиків у діяльності ТОВ «Айсберг»;

здійснення комплексної оцінки стійкості та ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства; розробка стратегії мінімізації ризиків та підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «Айсберг»; обґрунтування інструментів формування фінансової та ресурсної стійкості підприємства; визначення та розрахунок показників економічної ефективності запропонованих заходів і обґрунтування їх доцільності.

За результатами дослідження було проаналізовано управління ризиками та стан ресурсного потенціалу в ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області.

Одержані результати. Розроблені рекомендації мають практичну спрямованість і можуть бути використані підприємством для підвищення стійкості ресурсного потенціалу в системі управління ризиками.

Рік виконання дипломної роботи 2025 р. Рік захисту роботи 2025р.

Ключові слова: ризики аграрного сектору, стійкість аграрного виробництва, ресурсний потенціал, економічна ефективність, рослинництво, інноваційна диверсифікація, точне землеробство, нішеві культури, No-Till, хеджування, страхування аграрного виробництва.

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні засади управління ризиками та формування стійкості ресурсного потенціалу підприємства	8
1.1. Економічна сутність та класифікація ризиків у діяльності аграрних підприємств	8
1.2. Структура та сутність ресурсного потенціалу в контексті забезпечення його стійкості	15
1.3. Методичний інструментарій управління ризиками та комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу	23
РОЗДІЛ 2. Аналіз управління ризиками та стану ресурсного потенціалу в ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика та динаміка ресурсного потенціалу підприємства	34
2.2. Ідентифікація, оцінка та аналіз фінансових і виробничих ризиків у діяльності ТОВ «Айсберг»	44
2.3. Комплексна оцінка стійкості та ефективності використання ресурсного потенціалу	53
РОЗДІЛ 3. Напрями та механізми підвищення стійкості ресурсного потенціалу в системі управління ризиками ТОВ «Айсберг»	62
3.1. Розробка стратегії мінімізації ризиків та підвищення ефективності використання ресурсів	62
3.2. Обґрунтування інструментів формування фінансової та ресурсної стійкості підприємства	69
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	80
Висновки	92
Список використаних джерел	95
Додатки	109

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи визначається критичним зростанням зовнішніх шоків, які впливають на функціонування вітчизняного аграрного сектору . В умовах військово-економічної невизначеності значно зростає волатильність ринків, що провокує підвищення операційних, фінансових та логістичних ризиків суб'єктів господарювання. Це створює нагальну потребу в забезпеченні стійкості ключових елементів ресурсного потенціалу (земельних, матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів) для гарантування продовольчої безпеки країни. Відтак, розробка та адаптація дієвих антикризових механізмів управління ризиками набуває стратегічного значення для мінімізації втрат. Таким чином, результати дослідження матимуть вагоме науково-практичне значення для підвищення загальної стійкості та конкурентоспроможності агропромислового комплексу України.

Окремої актуальності тема набуває для ТОВ «АЙСБЕРГ», яке функціонує в умовах географічної близькості до логістично вразливих територій Одеської області . Це зумовлює необхідність впровадження специфічних інструментів управління, що мінімізують не лише загальні аграрні, але й геополітичні та інфраструктурні ризики. З огляду на його роль як середнього регіонального виробника, стабільність ТОВ «АЙСБЕРГ» є індикатором життєздатності місцевих продовольчих систем. Тому, розробка і практична апробація науково обґрунтованої системи формування стійкості ресурсного потенціалу для цього підприємства є ключовим завданням дослідження, що забезпечить його довгострокову фінансову міцність та інвестиційну привабливість.

У сучасних наукових дослідженнях управління ризиками та формування стійкості ресурсного потенціалу підприємства розглядається як єдиний, інтегрований, стратегічно орієнтований процес, що охоплює системну ідентифікацію загроз і цілеспрямоване нарощування динамічних

здібностей для швидкої адаптації та відновлення ключових ресурсів в умовах економічної та геополітичної невизначеності.

Значний внесок у вивчення проблематики управління ризиками та формування стійкості ресурсного потенціалу в аграрному секторі зробили вітчизняні науковці. Дослідження у сфері управління ризиками здійснювали Богданюк І.В., Григорян Р.Х., Карпінський Р.М., Кириченко Н.В. та ін., які зосереджені на ідентифікації, класифікації та аналізі ризиків, зокрема з урахуванням природно-кліматичних умов акцентував Рудич О.О. та викликів війни Райтер Н., Мацьків Г.. Науковці Євтушенко Г.В. та ін., Мартин О.М., Діброва А. та ін. розглядали формування систем та стратегій мінімізації ризиків, включаючи фінансові аспекти (Томілін О., Житар М.О. та Ананьєва Ю.В.). Значна увага приділяється ресурсному потенціалу як основі стійкості. Красноручський О., Смолич Д.В. та Тимошук І.В. розкривали сутність та складові потенціалу, тоді як Куценко О.О. та Козюра І.В., Чернишова Л.І. досліджували процес його формування для забезпечення конкурентоспроможного розвитку, виділяючи інноваційний та логістичний потенціали. Сучасні роботи інтегрують ці напрямки, зосереджуючись на стратегічній адаптації до кризових умов Петренко О.П., Козловський Д.О. та Шевченко А.А. підкреслили, що ресурсний потенціал є базою для інноваційної диверсифікації діяльності, продовольчої безпеки та впровадження зеленої економіки. Питання оцінки ефективності використання потенціалу розроблені Скопенком Н.С. та ін., Василюком Н.М., Ходаківським В.М. Висновки науковців підкреслюють на необхідності застосування комплексного підходу, що поєднує ефективне управління ризиками та стратегічне формування стійкого ресурсного потенціалу для забезпечення життєздатності аграрних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практично орієнтованих рекомендацій і механізмів управління ризиками, спрямованих на підвищення стійкості та ефективне використання

ресурсного потенціалу ТОВ «АЙСБЕРГ» Роздільнянського району Одеської області в умовах динамічної невизначеності.

Для досягнення цієї мети були сформовані та вирішені наступні завдання:

- розкрити економічну сутність та здійснити класифікацію ризиків у діяльності аграрних підприємств;
- дослідити структуру та сутність ресурсного потенціалу підприємства в контексті забезпечення його стійкості;
- узагальнити методичний інструментарій управління ризиками та комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Айсберг» та проаналізувати динаміку його ресурсного потенціалу;
- провести ідентифікацію, оцінку та аналіз фінансових і виробничих ризиків у діяльності ТОВ «Айсберг»;
- здійснити комплексну оцінку стійкості та ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства;
- розробити стратегію мінімізації ризиків та підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «Айсберг»;
- обґрунтувати інструменти формування фінансової та ресурсної стійкості підприємства;
- визначити та розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів і обґрунтувати їхню доцільність.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками та формування стійкості ресурсного потенціалу в ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління ризиками, а також організаційно-економічні механізми формування та підвищення стійкості ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах економічної невизначеності.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано різноманітні наукові методи, спрямовані на забезпечення об'єктивного та всебічного аналізу економічного стану та перспектив розвитку ТОВ «Айсберг» в умовах сучасних викликів: індукції та дедукції, абстрактно-логічний, балансовий, порівняльний, розрахунково-конструктивний та графічний. Ці методи дозволили отримати комплексне уявлення про діяльність підприємства та його перспективи розвитку.

Елементи наукової новизни полягають у розширенні теоретичних основ з управління ризиками та формування стійкості ресурсного потенціалу підприємств шляхом систематизації та поглиблення змістовного наповнення понять «ризик», «ресурсний потенціал» та «інноваційна диверсифікація» та у розробці стратегії мінімізації ризиків та підвищення ефективності використання ресурсів в ТОВ «Айсберг» для забезпечення стійкості через впровадження інноваційних підходів до організації виробництва.

Інформаційне забезпечення дослідження базується на широкому спектрі джерел, включаючи нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність аграрного сектору, навчальні матеріали, статистичні дані, річні фінансові документи ТОВ «Айсберг» 2022-2024 рр., а також публікації у науковій та спеціалізованій літературі з питань управління ризиками та формування стійкості ресурсного потенціалу.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для підвищення стійкості ресурсного потенціалу в системі управління ризиками ТОВ «Айсберг» і забезпечення його стійкого економічного зростання в умовах нестабільної економічної ситуації. Запропоновані рекомендації при практичному застосуванні мають на меті допомогти з вдосконаленням виробничих процесів, оптимізацією ресурсів, а також підвищенням стійкості ресурсного потенціалу підприємства. Вони також можуть бути корисними для інших аграрних підприємств, що прагнуть адаптуватися до сучасних економічних викликів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Апробація матеріалів дослідження: Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені на: XII Міжвузівській науково-практичній конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри» (27 жовтня 2021 року); Міжнародній науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців «АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ НАУКИ І ОСВІТИ» (3 жовтня 2025 р.).

У співавторстві було опубліковано 2 наукових статті:

1. Шевченко А. А., Нікіфорчук М.Ю. Органічне виробництво с.-г. продукції: можливості для аграріїв в Україні. *«Економічний вісник Причорномор'я»*. 2021. №2. с. 115 – 123

URL:<https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/28/25>

2. Шевченко А.А., Петренко О.П., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. №8. P.297-311

URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/261/251>

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Основний текст роботи викладений на 94 сторінках друкованого тексту. У роботі містяться 30 таблиць, 19 рисунків, 5 формул, 5 додатків та 90 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та класифікація ризиків у діяльності аграрних підприємств

Сучасне аграрне виробництво в умовах економічної та геополітичної нестабільності набуває стратегічного значення, виходячи за межі суто економічної діяльності та стаючи критичним чинником продовольчої безпеки та соціально-економічного розвитку держави. Аграрний сектор є джерелом інноваційної диверсифікації діяльності та ключовим елементом експортного потенціалу країни, що особливо підкреслюється в дослідженнях [84] та [85]. Саме тому ефективне функціонування галузі вимагає не лише високої продуктивності, а й здатності до стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. Водночас, зростає вплив екологічних чинників та необхідність переходу до зеленої економіки [50], що формує додатковий спектр екологічних ризиків.

Аграрне підприємство, як первинна ланка цього сектору, є складним господарським суб'єктом, функціонування якого детерміновано поєднанням природних, біологічних та економічних факторів [20]. На відміну від промисловості, його діяльність супроводжується підвищеною невизначеністю, пов'язаною з об'єктивними, часто неконтрольованими умовами. Відтак, забезпечення конкурентоспроможності та економічного розвитку аграрних підприємств прямо залежить від якості управління внутрішніми ресурсами та здатності оперативно реагувати на зовнішні загрози.

Аграрний сектор традиційно визнається однією з найбільш ризикових галузей економіки, оскільки кінцевий результат діяльності є наслідком

взаємодії трьох критичних, але часто некерованих факторів: біологічних, природно-кліматичних та ринкових. Висока чутливість до погодних аномалій, цінова волатильність на світових ринках та значні інвестиційні цикли створюють постійну невизначеність щодо обсягів виробництва, рівня витрат і майбутніх доходів. Саме тому системне управління ризиками та формування стійкості ресурсного потенціалу є не просто функціональним завданням, а стратегічною передумовою життєздатності та конкурентоспроможності будь-якого аграрного підприємства.

Таблиця 1.1.

Погляди дослідників на сутність економічної категорії «ризик»

Автор(и)	Трактування сутності ризику	Джерело
Богданюк І.В.	Фактор, що спричиняє загрози безпеці аграрних підприємств, його аналіз є передумовою антикризового управління.	[12]
Григорян Р.Х.	Імовірність виникнення непередбачених збитків (втрат), спричинених невизначеністю зовнішнього та внутрішнього середовища.	[20]
Євтушенко Г.В., Тимків Н.Я., Шешеня А.А.	Небезпека одержання негативного результату, яка виникає внаслідок впливу специфічних факторів аграрного виробництва.	[27]
Житар М.О., Ананьєва Ю.В.	Можливість настання подій, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей та фінансову стійкість.	[29]
Карпінський Р.М.	Імовірність несприятливих наслідків, пов'язана з ідентифікацією та управлінням непередбачуваними подіями.	[31]
Кириченко Н.В., Алещенко Л.О.	Специфічна невизначеність, пов'язана з можливістю реалізації негативного сценарію внаслідок функціонування аграрного підприємства.	[33]
Овсієнко Н.В., Котвицька Н.М., Овсієнко В.В.	Можливість виникнення втрат або недоотримання прибутків порівняно з очікуваними показниками, що вимагає розробки стратегії управління.	[51]
Проскура В.Ф.	Діяльність, пов'язана з прийняттям рішень в умовах невизначеності, спрямована на досягнення мети з урахуванням можливих втрат.	[54]
Семенова С.М.	Об'єктивна економічна категорія, яка характеризує рівень невизначеності та необхідність використання систематизованого підходу для управління.	[60]
Шевченко А.А., Конопельська О.	Імовірність небажаних подій, що можуть вплинути на ефективність агробізнесу, і потребує постійного проєктування стратегії мінімізації.	[82]

Для формування ефективної системи управління ризиками в діяльності аграрного підприємства критично важливим є чітке розуміння економічної сутності цієї категорії. У сучасній науковій літературі, особливо з урахуванням викликів останніх років, ризик трактується багатоаспектно. Аналіз поглядів вітчизняних дослідників, представлених у наукових публікаціях останніх років, дозволяє ідентифікувати ключові підходи до визначення категорії «ризик» (табл. 1.1).

Незважаючи на різноманітність формулювань, спільною та визначальною рисою для всіх трактувань є невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме невизначеність, як зазначають [33] породжує можливість реалізації як негативних, так і (потенційно) позитивних сценаріїв. Найбільш повним та релевантним для стратегічного управління слід визнати підхід, що розглядає ризик як можливість настання подій, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей та фінансову стійкість [29], або як діяльність, пов'язану з прийняттям рішень в умовах невизначеності [54]. Ці визначення охоплюють не лише потенційні втрати, а й сам процес управління та націленість на досягнення мети. Деякі трактування, зокрема, де ризик визначається як небезпека одержання негативного результату або як фактор, що спричиняє загрози безпеці, є більш вузькими. Вони акцентують увагу лише на негативних наслідках (збитках чи втратах) і не відображають дуалістичну природу ризику, який також може містити потенціал для додаткового прибутку (наприклад, у разі успішної мінімізації чи використання шансу). У більшості визначень чітко простежується існування об'єкта ризику (результати фінансово-господарської діяльності, прибутки, ресурси підприємства) та суб'єкта ризику (особа або орган управління, що приймає рішення, спрямовані на нейтралізацію або використання ризику).

Аналіз поглядів підтверджує, що ризик є галузево-залежною категорією. Всі дослідники, які спеціалізуються на АПК, відзначають специфіку ризиків, пов'язану з нерозривним зв'язком із природними

процесами, що вимагає включення до класифікації таких унікальних груп, як природно-кліматичні та екологічні ризики.

Аналіз опрацьованих наукових джерел дозволяє зробити висновок, що погляди дослідників на сутність ризику мають спільні елементи, зокрема: імовірність (виникнення події), невизначеність (як джерело ризику) та наслідки (втрати або відхилення від планових показників). Деякі науковці [29 53, 5] додатково акцентують на необхідності інтеграції ризику у стратегічне управління підприємством.

Підприємницькі ризики в агробізнесі традиційно вважаються дуже високими через специфіку сільськогосподарського виробництва. Ці ризики, перш за все, зумовлені критичною залежністю від природних чинників та біологічних процесів. Виробничий цикл є складним і тривалим, що в поєднанні з високою капіталомісткістю та сезонністю виробництва, а також повільним обігом капіталу, створює значне фінансове навантаження. Наприклад, у рослинництві (зернові, овочі) завжди існує загроза від несприятливих кліматичних умов чи стихійних лих. Тоді як тваринництво несе ризики, пов'язані з падежем або інфекційними хворобами. Усі ці унікальні характеристики аграрної сфери, включно зі специфічною роллю землі, значно підвищують рівень загальних підприємницьких ризиків.

З урахуванням специфіки аграрного виробництва, яке знаходиться під значним впливом зовнішніх неконтрольованих факторів (природно-кліматичних, геополітичних), а також внутрішніх операційних загроз, у рамках даної кваліфікаційної роботи під ризиком пропонується розуміти: «Ризик - це об'єктивна економічна категорія, що відображає ступінь імовірності настання несприятливих подій (під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища) та характеризує можливість виникнення непередбачених втрат фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів, що вимагає розробки інтегрованих механізмів для забезпечення стійкості ресурсного потенціалу підприємства» [Розроблено автором].

У сучасній економічній літературі не існує єдиної загальноприйнятої класифікації ризиків, що підкреслює необхідність їх систематизації для потреб конкретного підприємства. Нижче представлено порівняльний аналіз підходів різних дослідників щодо класифікації ризиків (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація ризиків

№	Автор (Джерело)	Класифікаційні ознаки (Критерій)	Види ризиків
1	Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. [33]	За функціональними сферами діяльності	Виробничі, комерційні, фінансові (включаючи кредитні та інвестиційні) та ризики, пов'язані з організацією.
2	Григорян Р.Х. [20]	За місцем виникнення та видом діяльності	Зовнішні (геополітичні, природні, економічні), внутрішні (організаційні, технологічні); розподіл за видами: виробничі, фінансові, маркетингові.
3	Семенова С.М. [60]	Систематизований підхід (за походженням, наслідками)	Природні, політичні, економічні, соціальні, технічні; чисті та спекулятивні; допустимі, критичні, катастрофічні.
4	Карпінський Р.М. [32]	За факторами впливу та процесом управління	Економічні (фінансові, ринкові), екологічні (включаючи природно-кліматичні), соціальні, організаційні. Фокус на ідентифікації.
5	Томілін О. [69]	За фінансовим аспектом управління	Кредитні, процентні, валютні, ризики ліквідності; акцент на формуванні фінансової стійкості через управління цими ризиками.
6	Житар М.О., Ананьєва Ю.В. [29]	За можливістю управління та рівнем впливу на стратегію	Системні та несистемні (специфічні); Фокус на фінансових ризиках, що потребують формування методологічної системи управління.
7	Райтер Н., Мацьків Г. [55]	За умовами господарювання (ризики воєнного стану)	Геополітичні, логістичні, ризики втрати активів, ризики порушення ланцюгів постачання.
8	Євтушенко Г.В., Тимків Н.Я., Шешеня А.А. [27]	За характером наслідків та джерелом прояву в АПК	Природні (недобори врожаю), виробничі (технологічні), фінансові (цінові), організаційні та екологічні.

Аналіз опублікованих результатів досліджень науковців [33, 20, 60] показує, що більшість класифікацій ґрунтується на поділі ризиків за функціональними сферами та місцем виникнення (зовнішні / внутрішні). Однак, для цілей даної кваліфікаційної роботи найбільш релевантним є

підхід, який поєднує фінансовий аспект [69, 29] та специфіку аграрного підприємництва (виробничі, природно-кліматичні, операційні ризики) [32, 20, 27] з урахуванням сучасних викликів (ризики воєнного стану) [5, 55]. Такий синтез дозволяє створити комплексну систему управління ризиками, адаптовану до умов ТОВ «АЙСБЕРГ».

Управління ризиками в аграрному секторі вимагає специфічного підходу, оскільки с.-г. виробництво функціонує в умовах значно більшої залежності від природних та геополітичних факторів, ніж більшість інших галузей економіки. Науковці виділяють кілька ключових груп ризиків, які формують профіль загрози для аграрних підприємств (рис.1.1).

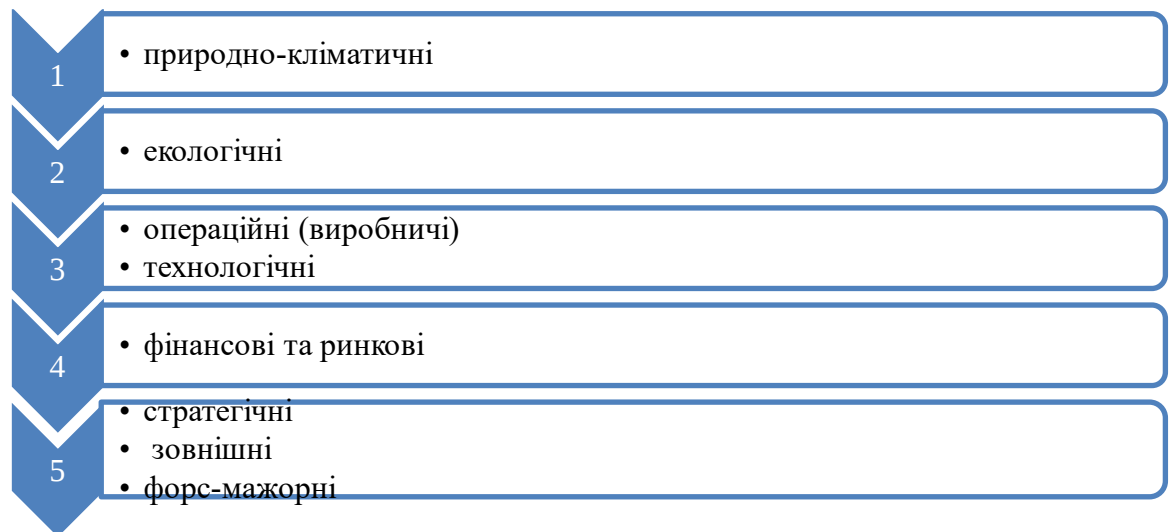


Рис.1.1. Ключові групи ризиків для аграрних підприємств

Сформовано автором на основі [1, 3, 12, 20, 22, 27, 31]

Група природно - кліматичних ризиків є однією з найбільш унікальних для аграрного сектору. Як зазначають Рудич О.О. [57] та Євтушенко Г.В., Тимків Н.Я., Шешеня А.А. [27], природно - кліматичні умови є неконтрольованим, але критично важливим фактором ризику, що безпосередньо впливає на врожайність та якість сільськогосподарської продукції. Ці ризики включають загрози, пов'язані з посухами, заморозками, надмірними опадами або стихійними лихами, які можуть спричинити значні втрати. Саме ця група ризиків вимагає застосування специфічних інструментів мінімізації, таких як агрострахування та диверсифікація посівів.

Блок екологічних ризиків - сучасний і все більш важливий блок [50]. Сюди входять ризики, пов'язані з деградацією ґрунтів, забрудненням водних ресурсів, недотриманням екологічних стандартів, а також регуляторні ризики, пов'язані зі штрафами чи обмеженнями на використання певних хімікатів. Ця група має прямий вплив на довгострокову стійкість ресурсного потенціалу.

Операційні ризики пов'язані безпосередньо з процесом господарської діяльності. Карпінський Р.М. [31] наголошує на важливості ідентифікації ризиків господарської діяльності, які включають проблеми, пов'язані з неякісним насіннєвим матеріалом, збоями в технологічному циклі, несправністю техніки або людським фактором. Управління цими ризиками спрямоване на підвищення надійності виробничого процесу та оптимізацію використання ресурсів.

Група фінансових та ринкових ризиків є загальною для всіх підприємств, але має особливі прояви в АПК:

- Цінові коливання - Григорян Р.Х. [20] та Томілін О. [69] вказують на значну непередбачуваність цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси (паливо, добрива), що створює ризики недоотримання планового прибутку.
- Кредитні ризики - Масюк Ю. та Шкода А. [47] досліджують особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства, підкреслюючи, що ризик недостатньої ліквідності чи високої вартості кредитування є критичним для циклічного аграрного виробництва.
- Стратегії мінімізації - Шевченко А.А. та Конопельська О. [82] акцентують на необхідності проєктування стратегії мінімізації саме фінансових ризиків в агробізнесі.

Сучасні наукові праці, особливо 2023–2025 років, виділяють ризики, пов'язані з глобальною та геополітичною невизначеністю:

- Умови воєнного стану - Райтер Н. та Мацьків Г. [55] прямо аналізують ризики аграрного підприємництва в умовах війни, що включають логістичні перешкоди, порушення ланцюгів постачання та втрату активів.
- Стратегічна невизначеність: автори [5] підкреслюють необхідність адаптації стратегічного розвитку підприємств до умов воєнного часу.
- Системна інтеграція - Житар М.О. та Ананьєва Ю.В. [29] та Овсієнко Н.В. [51] вказують, що для управління цими ризиками потрібна методологічна система та стратегії, що впливають на досягнення стратегічних цілей та фінансову стійкість.

В умовах воєнних дій найбільший ризик для аграрного підприємництва пов'язаний із загрозою фізичного знищення або втрати майна. Ця небезпека суттєво зростає через неможливість переміщення (релокації) виробничих потужностей. Оскільки сільське господарство жорстко прив'язане до конкретних земельних ресурсів, має високий рівень капіталомісткості та потребує специфічного стаціонарного матеріально-технічного забезпечення, його активи є локально зосередженими і, відповідно, вразливими до фізичної шкоди в зоні бойових дій.

Таким чином, управління ризиками в АПК перетворюється на інтегрований процес, де класичні групи (природні, операційні, фінансові) доповнюються стратегічними та військовими загрозами, що потребує посилення стійкості ресурсного потенціалу.

1.2. Структура та сутність ресурсного потенціалу в контексті забезпечення його стійкості

В економічній науці потенціал підприємства визначається як сукупність наявних та прихованих можливостей, здібностей і ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку і можуть бути ефективно використані для досягнення цілей підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності

та сталого розвитку [35, 29, 83]. Потенціал є комплексною категорією, що відображає здатність підприємства функціонувати та розвиватися в умовах невизначеності [28].

Загальний потенціал підприємства є багаторівневою системою, що включає функціональні та ресурсні складові. Згідно з опублікованими дослідженнями науковців, ключові види потенціалу включають наступні (рис.1.2).



Рис.1.2. Види потенціалу підприємства [89, 42, 83, 41, 80]

Автори [41] підкреслюють, що економічний потенціал часто розглядається як найширша категорія, що охоплює ресурсний, виробничий та інші функціональні потенціали. Він трактується як сукупна максимально можлива здатність підприємства або регіону створювати та реалізовувати економічні блага в певному часовому інтервалі з метою задоволення потреб, максимізації прибутку та забезпечення сталого відтворення. Він не обмежується лише наявними ресурсами, а включає всі можливості для ведення господарської діяльності, враховуючи ефективність управління, ринкову позицію та зовнішнє середовище. Тобто, це інтегральна здатність економічної системи до розвитку та отримання результатів. Виробничий потенціал є функціональною формою реалізації ресурсного потенціалу. Він відображає здатність виробничої системи здійснювати процес трансформації вхідних ресурсів у максимально можливий обсяг готової продукції (послуг) при заданому рівні якості та ефективності використання основних фондів і

технологій [83]. Це динамічна характеристика того, як ресурси перетворюються на результат. Інноваційний потенціал є якісною, стратегічною категорією, що визначається готовністю та здатністю підприємства генерувати, засвоювати та ефективно впроваджувати технологічні, організаційні чи управлінські нововведення [28, 49]. Він є ключовим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та відображає резерв якісного зростання, який дозволяє долати технологічні та ринкові бар'єри, оптимально використовуючи ресурсну базу [88]. Логістичний потенціал являє собою максимальну здатність підприємства або регіону організовувати та ефективно управляти матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на всіх етапах життєвого циклу продукту - від постачання сировини до збуту готової продукції кінцевому споживачу [35]. Фінансовий потенціал є інтегрованою здатністю підприємства (забезпеченою власними та залученими фінансовими ресурсами) своєчасно та в повному обсязі фінансувати свою поточну, інвестиційну та інноваційну діяльність, забезпечуючи при цьому стійкість, платоспроможність та фінансову незалежність [29, 47, 69, 51].

Ресурсний потенціал займає основоположне, базисне місце в загальному потенціалі підприємства, оскільки він є сукупністю всіх видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та ін.), які доступні підприємству і можуть бути задіяні для виробництва продукції чи послуг [63; 42].

Значення ресурсного потенціалу для підприємства є фундаментальним і виходить за межі простої наявності ресурсів. Як зазначають дослідники [89], ресурсний потенціал формує базову основу для всіх інших функціональних потенціалів: без належних матеріальних і трудових ресурсів (складових ресурсного потенціалу) неможливо ефективно сформувати, наприклад, виробничий потенціал. Крім того, ефективне використання цього потенціалу є критичним чинником, що визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку, про що свідчать дослідження науковців [53].

Нарешті, управління процесом формування ресурсного потенціалу слугує необхідною передумовою для конкурентоспроможного стратегічного розвитку підприємства, що підкреслюють такі публікації [74]. Таким чином, ресурсний потенціал є першоосновою як поточного функціонування, так і довгострокового стратегічного успіху.

Ресурсний потенціал аграрних підприємств агробізнесу відрізняється від потенціалу підприємств інших галузей (наприклад, промислових чи торговельних) визначальною, ключовою роллю природних ресурсів. Особливість ресурсного потенціалу аграрних підприємств, згідно з дослідженнями [88, 90], полягає у його критичній залежності від земельних ресурсів та біологічних процесів, що вирізняє його на тлі інших секторів економіки. Земля в агробізнесі є головним засобом виробництва, а не просто нерухомим активом, і володіє унікальною властивістю - родючістю. Це означає, що природно - кліматичні умови, як зазначає [57] і якість ґрунту безпосередньо та суттєво впливають на обсяг і якість кінцевої продукції. Крім того, виробничий процес є біологічним та підпорядкований природним циклам, що вимагає специфічного підходу до управління ресурсами, зокрема синхронізації трудових і матеріальних ресурсів із сезонністю.

Усі ці фактори роблять природно - кліматичну та земельну складові визначальними у структурі ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Таким чином, як стверджують автори [49, 45, 72], цей потенціал являє собою унікальну систему, що потребує особливих методичних підходів до оцінювання.

Крім того, проведений нами аналіз наукових праць учених (табл.1.3) дає розуміння, що єдиного тлумачення не існує цієї категорії.

Наведений огляд літературних джерел демонструє багатоаспектність трактування категорії в економічній літературі, що свідчить про його складність та залежність від контексту дослідження. Усі визначення відображають різні грані цієї сутності, від статичного набору ресурсів до динамічної основи розвитку.

Таблиця 1.3.

Трактування категорії «ресурсний потенціал» в економічній літературі

№	Трактування категорії	Літературне джерело / Автор(и)
1	Сукупність усіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, природних), які перебувають у розпорядженні підприємства та можуть бути використані для ефективної діяльності і досягнення мети.	[63] Смолич Д. В., Тимошук І. В.
2	База наявних і потенційно доступних ресурсів та можливостей їх використання, що забезпечує формування конкурентних переваг підприємства на ринку.	[53] Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І.
3	Комплексна економічна категорія, що відображає кількісні та якісні характеристики різних видів ресурсів, необхідних для стратегічного розвитку підприємства.	[74] Чернишова Л. І., Бескубська А. С., Прокоф'єва В.К.
4	Запас (резерв) внутрішніх ресурсів підприємства, який використовується для забезпечення його безперервної діяльності та реалізації безпекових заходів в умовах невизначеності.	[25] Донець О.В.
5	Комбінація ресурсів (матеріальних, фінансових, нематеріальних), яка є основою для інноваційної диверсифікації діяльності та сталого економічного розвитку.	[88] Шевченко А.А., Петренко О.П., Нікіфорчук М.
6	Сукупна величина ресурсів, використання яких дозволяє підприємству підтримувати саморозвиток та забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі.	[90] Яковлєва Ю. Ю.
7	Складова частина економічного потенціалу, що являє собою наявні ресурси, які можуть бути мобілізовані та трансформовані в кінцевий економічний результат (продукт).	[41] Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г.
8	Комплексна характеристика кількісних та якісних параметрів ресурсів, що визначає рівень готовності підприємства до інноваційної діяльності та модернізації.	[49] Николук О.М., Мартинчук І.В.

Сформовано автором

Абсолютна більшість авторів [№ з табл.1.3 - 1,3,5,7] підкреслюють, що потенціал – це не окремий ресурс, а сукупність (або комбінація) усіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо). Також науковці потенціал розглядають не просто як наявність ресурсів, а як можливість їхнього використання для досягнення конкретних цілей: ефективної діяльності [1], конкурентних переваг [2], стратегічного розвитку [3], забезпечення стійкості [6]. Потенціал включає не лише наявні ресурси, але й потенційно доступні чи ті, що можуть бути мобілізовані [2, 7], підкреслюючи можливість його зростання та розвитку.

Проте, прослідковується й специфіка у фокусуванні авторів: функціональний підхід - тлумачення авторів [25, 53] є більш функціонально орієнтованими, та як вони акцентують увагу на конкретних цілях (безпекові заходи та конкурентоспроможність); інноваційно-стратегічний підхід – інтерпретація науковців [88, 49] надає пріоритет якісним характеристикам ресурсів, необхідним для інноваційної діяльності та диверсифікації; системний підхід – визначення дослідників [41] підкреслює ієрархічну підпорядкованість ресурсному потенціалу як складової економічного потенціалу.

На нашу думку трактування [25] є неповним, оскільки акцентує увагу виключно на захисній функції, ігноруючи стратегічні функції розвитку та зростання потенціалу. Водночас, інтерпретація категорії дослідниками [41] є надмірно загальною і дескриптивною, описують лише механізм трансформації ресурсів у кінцевий результат без розкриття якісного складу та стратегічних цілей їхнього використання, що унеможлиблює його прикладне застосування.

Найбільш повно сутність категорії «ресурсний потенціал» для аграрного підприємства відображають автори [88]: «Комбінація ресурсів (матеріальних, фінансових, нематеріальних), яка є основою для інноваційної диверсифікації діяльності та сталого економічного розвитку».

На основі синтезу сильних сторін наведених визначень, з урахуванням комплексності, орієнтації на конкурентоспроможність, вимоги до стійкості та потреби в інноваціях, пропонується таке уточнене трактування категорії: «Ресурсний потенціал підприємства — це інтегрована, системно організована сукупність якісних та кількісних характеристик усіх наявних і потенційно мобілізованих ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, природних), які можуть бути трансформовані в економічні блага з метою забезпечення його поточної операційної ефективності, стійкості до зовнішніх загроз та реалізації інноваційно-стратегічних пріоритетів для формування довгострокових конкурентних переваг.

На основі проведеного аналізу наукових джерел пропонуємо розглянути (табл.1.4) структуру ресурсного потенціалу аграрного підприємства, що формується як системна сукупність ключових ресурсних блоків, які забезпечують його функціонування, стійкість та стратегічний розвиток.

Представлена структура ресурсного потенціалу відображає системний підхід до оцінки можливостей аграрного підприємства, оскільки охоплює всі ключові сфери його функціонування. Структура складається з восьми взаємопов'язаних складових, що забезпечує комплексність аналізу і дозволяє виявити диспропорції між окремими елементами (наприклад, між якістю землі та наявністю інноваційних технологій). Структура чітко враховує специфіку аграрного виробництва, виділяючи критичні, нехарактерні для інших галузей елементи.

Отже, ресурсний потенціал аграрного підприємства являє собою складну, відкриту та динамічну систему, що охоплює вісім взаємозалежних складових, необхідних для забезпечення функціональної стійкості. Фундаментом цієї системи є природно - земельні ресурси та кліматичні умови, причому клімат розглядається як зовнішній фактор ризику, що визначає ефективність використання землі.

Матеріальна база функціонування представлена виробничо - технічними ресурсами, тоді як фінансово-економічні ресурси забезпечують платоспроможність та фінансову стійкість діяльності. Ключову роль у підвищенні ефективності відіграють інформаційні ресурси (дані моніторингу, ПЗ), які є основою для прийняття точних рішень та живлять інноваційно - інтелектуальний потенціал. Якість людського фактора відображається у кадровому потенціалі, ефективність використання якого залежить від управлінсько - підприємницького потенціалу (здатність до адаптації, стратегічних рішень та мобілізації ресурсів). Нарешті, орієнтація на довгостроковий розвиток фіксується через екологічний потенціал та

стійкість, що оцінює здатність до відновлення ґрунтів та впровадження «зелених» технологій.

Таблиця 1.4.

Складові ресурсного потенціалу аграрного підприємства

№	Вид складової	Перелік елементів
1.	Природно - земельні ресурси та кліматичні умови	Площа угідь, родючість ґрунту, рельєф; доступ до води, запаси; кліматичні умови як зовнішня умова, що впливає на використання ресурсу
2.	Виробничо - технічні ресурси	Виробничі будівлі, споруди, сховища, транспорт, с.-г. техніка; сировина, насіння, паливо, засоби захисту, добрива; методи виробництва, гнучкість виробництва.
3.	Фінансово - економічні ресурси	Власний, залучений та резервний капітал; грошові кошти, ліквідність активів, доступ до кредитування та інвестицій; здатність забезпечувати фінансову стійкість.
4.	Інформаційні ресурси	Дані моніторингу про врожайність, карти ґрунтів, метеорологічні архіви; програмне забезпечення: ERP-системи, ПЗ для точного землеробства, системи GPS-навігації, аналітичні платформи; зовнішня інформація.
5.	Інноваційно - інтелектуальний потенціал	Патенти, ноу-хау, права на новітні технології; здатність до інновацій: готовність та швидкість впровадження нових технологій, сортів, генетичних рішень; взаємодія з науковими установами та консультантами.
6.	Кадровий потенціал	Чисельність та структура персоналу, освіта, кваліфікація (особливо для роботи з високотехнологічним обладнанням), професійний досвід, мотивація персоналу.
7.	Управлінсько - підприємницький потенціал	Якість організаційної структури, систем планування та обліку; стратегічне бачення, здатність до прийняття ризикованих рішень та швидкої адаптації, мобілізація ресурсів для безпекових заходів.
8.	Екологічний потенціал та стійкість	Екологічний стан: ступінь деградації / відновлення ґрунтів, рівень забруднення; технології сталості: ресурси для впровадження «зелених» та ресурсозберігаючих технологій (No-Till); відповідальність: потенціал для органічного виробництва та дотримання принципів сталого розвитку.

Удосконалено автором на основі [57, 49, 75, 82, 25, 77, 88].

Забезпечення стійкості ресурсного потенціалу полягає у динамічній здатності аграрного підприємства зберігати оптимальну структурну

збалансованість своїх ресурсів та ефективність їх використання в умовах високої ринкової та природно - кліматичної невизначеності. Ця стійкість вимагає не просто накопичення, а ефективного резервування фінансово - економічних та виробничо - технічних ресурсів для мінімізації наслідків непередбачуваних зовнішніх чинників (посуха, цінові коливання, воєнні дії). Ключову роль виконує управлінсько - підприємницький потенціал, що забезпечує стратегічну гнучкість, здатність до оперативної адаптації та швидкого прийняття рішень для відновлення діяльності. Інформаційні ресурси слугують аналітичною базою для прогнозування ризиків та забезпечення точного землеробства, підвищуючи раціональність використання землі. Крім того, стійкість неможлива без інноваційно - інтелектуального та екологічного потенціалу, які гарантують відтворення виснажених ресурсів та довгострокову конкурентоспроможність. Таким чином, забезпечення стійкості ресурсного потенціалу аграрного підприємства є безперервним процесом управління, спрямованим на самозбереження та стратегічний розвиток підприємства.

Отже, ми пропонуємо наступне трактування категорії «стійкість ресурсного потенціалу аграрного підприємства» - це інтегральна динамічна властивість його ресурсної системи, що полягає у здатності зберігати функціональну ефективність, протистояти ризикам (резистентність), швидко адаптуватися до змін (гнучкість) та відновлювати виснажені ресурси (регенерація), забезпечуючи тим самим його довгострокову економічну життєздатність.

1.3. Методичний інструментарій управління ризиками та комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу

Необхідність детального розгляду методичного інструментарію управління ризиками та комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу є критично важливою для забезпечення наукової обґрунтованості теми дослідження. Цей інструментарій слугує аналітичною

базою для переходу від описового аналізу до кількісного вимірювання вразливості ресурсного потенціалу, що є необхідним для ефективного управління ризиками. Розгляд різних методичних підходів дозволяє об'єктивно сформувати модель стійкості, обґрунтувати вибір конкретних показників та алгоритмів розрахунку інтегрального рівня ефективності ресурсного потенціалу. Зрештою, детальний огляд і вибір інструментарію є обов'язковим для успішного виконання аналітичної частини роботи та формування достовірних, науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо зміцнення стійкості ресурсного потенціалу.

Існує значна кількість методичних підходів до оцінювання складових ресурсного потенціалу [Додаток А] підприємств, які відрізняються за своїм фокусом, деталізацією та цільовим призначенням. Загалом, ці підходи можна класифікувати за їхньою орієнтацією: на оцінку елементів ресурсного потенціалу, на інтегральну оцінку чи на ефективність його використання. Ходаківський В.М. робить акцент на системності та комплексності оцінювання в агросекторі, що вимагає специфічного підходу через природно-кліматичні та економічні ризики.

В умовах воєнного стану та підвищеної економічної невизначеності недостатньо лише оцінити кількісні показники ресурсного потенціалу [45]. Стратегічний розвиток вимагає вбудовування в оцінку ресурсного потенціалу інструментів моніторингу та мінімізації воєнних, логістичних та фінансових ризиків, що безпосередньо загрожують його стійкості. Таким чином, оцінка ресурсного потенціалу повинна бути спрямована не лише на ефективність, а й на здатність підприємства до адаптації та нівелювання загроз.

Сам процес ризик-менеджменту починається з ідентифікації та класифікації ризиків. Методи ідентифікації включають аналіз статистичних даних, застосування експертних оцінок та створення карт ризиків [32, 57]. Такий підхід дозволяє визначити ключові групи ризиків для стійкості ресурсного потенціалу, як - от природно - кліматичні, фінансові та операційні.

Після ідентифікації проводиться оцінка ризиків, яка є двокомпонентним процесом: вона обов'язково здійснюється як якісно (визначення джерела та можливих наслідків) [51, 54], так і кількісно (розрахунок ймовірності настання ризикової події та величини можливих втрат). Кількісна оцінка є основою для визначення критичних порогових значень [69], перевищення яких сигналізує про безпосередню втрату стійкості ресурсного потенціалу і вимагає негайного задіяння управлінсько-підприємницького потенціалу підприємства для вжиття відповідних антикризових заходів [82].

Крім загальної оцінки, у методичному інструментарії використовуються специфічні методи для детальної ідентифікації та кількісного вимірювання ризиків. До методів ідентифікації належать метод Дельфі (структуроване опитування експертів для оцінки невизначених ризиків), використання чек-листів типових аграрних загроз та побудова діаграм «Причина-наслідок» (Ісікави) для виявлення першопричин збоїв у ресурсному потенціалі. Для кількісної оцінки ризиків, що лягає в основу розрахунку порогових значень, застосовують аналіз чутливості (визначення впливу зміни однієї змінної на фінансовий результат), імітаційне моделювання (Монте-Карло) для оцінки розподілу можливих втрат та дерева рішень для вибору оптимального ризикового рішення.

На основі аналізу останніх досліджень і публікацій, що стосуються оцінки ефективності ресурсного потенціалу, фінансової безпеки та стратегічного розвитку в умовах кризи, нами було визначено та узагальнено ключові інструменти моніторингу та нівелювання ризиків. Запропонована система є синтезом теоретичних підходів і слугує основою для формування операційної стійкості ресурсного потенціалу підприємства (табл.1.5).

Визначений інструментарій демонструє, що управління ризиками в умовах підвищеної невизначеності не може обмежуватися лише фінансовими показниками, а повинно включати елементи стратегічного контролю та адаптивності ресурсного потенціалу.

Таблиця 1.5

Основні інструменти для формування стійкості ресурсного потенціалу

Тип ризику	Інструмент мінімізації	Характеристика інструменту	Джерела
Природно-кліматичні	Цифровізація та GPS-моніторинг	Впровадження точного землеробства та інструментів ШІ для оптимального використання земельних ресурсів, мінімізації впливу погодних аномалій та прогнозування врожайності.	[58, 87, 4]
Екологічні	Перехід до органічного виробництва та зеленої економіки	Впровадження екологічно стійких практик та органічного виробництва як основи для мінімізації негативного впливу на довкілля. Це забезпечує довгострокову стійкість ресурсного потенціалу, знижує екологічні ризики та сприяє розвитку зеленої економіки.	[50, 76, 77]
Технологічні	Інноваційна диверсифікація діяльності	Використання ресурсного потенціалу як основи для впровадження інноваційних технологій та розширення видів діяльності, що підвищує гнучкість виробничого процесу та нівелює загрози технологічного застарівання.	[88]
Фінансові	Моніторинг фінансової стійкості	Забезпечує безперервний контроль ключових фінансових показників ресурсного потенціалу (ліквідність, рентабельність, платоспроможність), що дозволяє раннє виявлення загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.	[29, 69]
	Мінімізація трансакційних витрат	Використання оптимізації внутрішніх бізнес-процесів для заміни або скорочення витрат на ринкові операції. Це зменшує витрати, пов'язані з пошуком, контрактацією та контролем партнерів, підвищуючи фінансову ефективність.	[29, 84]
Логістичні	Повний контроль на всіх етапах	Забезпечення операційного контролю критичних ланцюгів постачання/дистрибуції та використання резервних потужностей. Це критично важливо для гарантування безперервності поставок, якості сировини та операційної надійності в умовах порушеної логістики.	[85, 84]
	Впровадження інноваційних підходів	Застосування технологічних та організаційних інновацій для швидкої адаптації виробничих процесів, оптимізації ресурсоспоживання та підвищення стійкості ресурсного потенціалу до непередбачуваних зовнішніх збоїв.	[34]
Воєнні (мілітарні)	Антикризове стратегічне планування	Розробка гнучких стратегій розвитку та диверсифікації діяльності. Інструмент необхідний для швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі та нівелювання загроз існуванню бізнесу.	[5, 45]
	Формування синергетичног	Об'єднання та консолідація стратегічних ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових,	[29]

Тип ризику	Інструмент мінімізації	Характеристика інструменту	Джерела
	о ефекту	інтелектуальних), що створює кумулятивний ефект, більший за суму окремих частин. Це підвищує загальну стійкість ресурсного потенціалу та його здатність протистояти системним кризам.	
Загальний моніторинг ресурсного потенціалу	Комплексний інтегральний показник	Методичний інструмент для кількісної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу. Слугує ключовим показником моніторингу стану та динаміки ресурсного потенціалу як основи стійкості.	[62]

Запропонований набір механізмів, починаючи від моніторингу фінансової стійкості та закінчуючи контролем якості та впровадженням інновацій, дозволяє комплексно реагувати на зовнішні загрози та мінімізувати їх вплив на виробничі процеси. Таким чином, практичне застосування цих інструментів моніторингу та мінімізації ризиків є методичною основою для формування та оцінки стійкості ресурсного потенціалу аграрного підприємства.

Інструментарій мінімізації ризиків, окрім стратегій, представлених у таблиці 1.5, також включає ключові техніки управління ризиками. Серед них: ризик-трансфер (передача фінансових наслідків третій стороні, насамперед через страхування), диверсифікація (розширення асортименту, ринків чи постачальників для зниження залежності ресурсного потенціалу від одного фактора) та резервування (створення фінансових та матеріальних резервів, що прямо підвищує резистентність підприємства).

Крім того, для оцінки загальної стратегічної стійкості та визначення пріоритетних напрямків розвитку ресурсного потенціалу використовується метод стратегічного аналізу — SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє якісно класифікувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) і зовнішні фактори (можливості та загрози), що є критичним для стратегічного планування та розробки безпекових заходів, які будуть детально розглянуті у наступному розділі.

Николюк О. М. та Мартинчук І. В. у своїх дослідженнях зосереджуються на методиці оцінювання ресурсного потенціалу інноваційно

орієнтованих сільськогосподарських підприємств [49]. Їхня методика, включає не лише кількісні, але й якісні показники, пов'язані з інноваційною складовою ресурсного потенціалу (науково-технічний, інтелектуальний потенціал).

Ляліна Н. С. розглядає методичні засади комплексної оцінки ефективності діяльності підприємств агробізнесу [44], оскільки ресурсний потенціал є основою діяльності, його оцінка інтегрується у загальну оцінку ефективності, використовуючи системи показників, що охоплюють фінансові, виробничі та ринкові результати.

Якісна оцінка ресурсного потенціалу аграрних підприємств, що охоплює нематеріальні та нефінансові складові, виходить за межі простого кількісного вимірювання і здійснюється через експертно-бальні та рейтингові методи, сфокусовані на здатності ресурсного потенціалу до стійкості та розвитку.

Оцінка інноваційно-інтелектуального потенціалу зосереджена на готовності до інноваційної диверсифікації та швидкості впровадження нових технологій [88]. Для цього використовуються бальні методи, які оцінюють наявність патентів, ноу-хау та якість взаємодії з науковими установами, а також діагностують рівень застосування цифрових технологій та ШІ [87], [79]. Ключовим якісним індикатором результативності є питома вага інноваційної продукції. Екологічний потенціал та стійкість оцінюється через відповідність принципам сталого розвитку та зеленої економіки [50, 76]. Якісна оцінка проводиться експертно-бальним методом із фокусом на ресурсах для впровадження «зелених» та ресурсозберігаючих технологій (наприклад, No-Till), потенціалу для органічного виробництва [76, 77] та загального ступеня деградації/відновлення ґрунтів. Це дозволяє оцінити здатність підприємства мінімізувати довгострокові екологічні ризики. Крім того, управлінсько-підприємницький та кадровий потенціали є найменш формалізованими і оцінюються переважно експертними та рейтинговими шкалами. Оцінюється якість організаційної структури та стратегічне бачення

(здатність до антикризового планування та швидкої адаптації), що є критичним в умовах воєнних ризиків [5, 45]. У Кадровому потенціалі якісно оцінюється кваліфікація персоналу (особливо для роботи з високотехнологічним обладнанням), професійний досвід та мотивація, які є основою для ефективного використання інновацій.

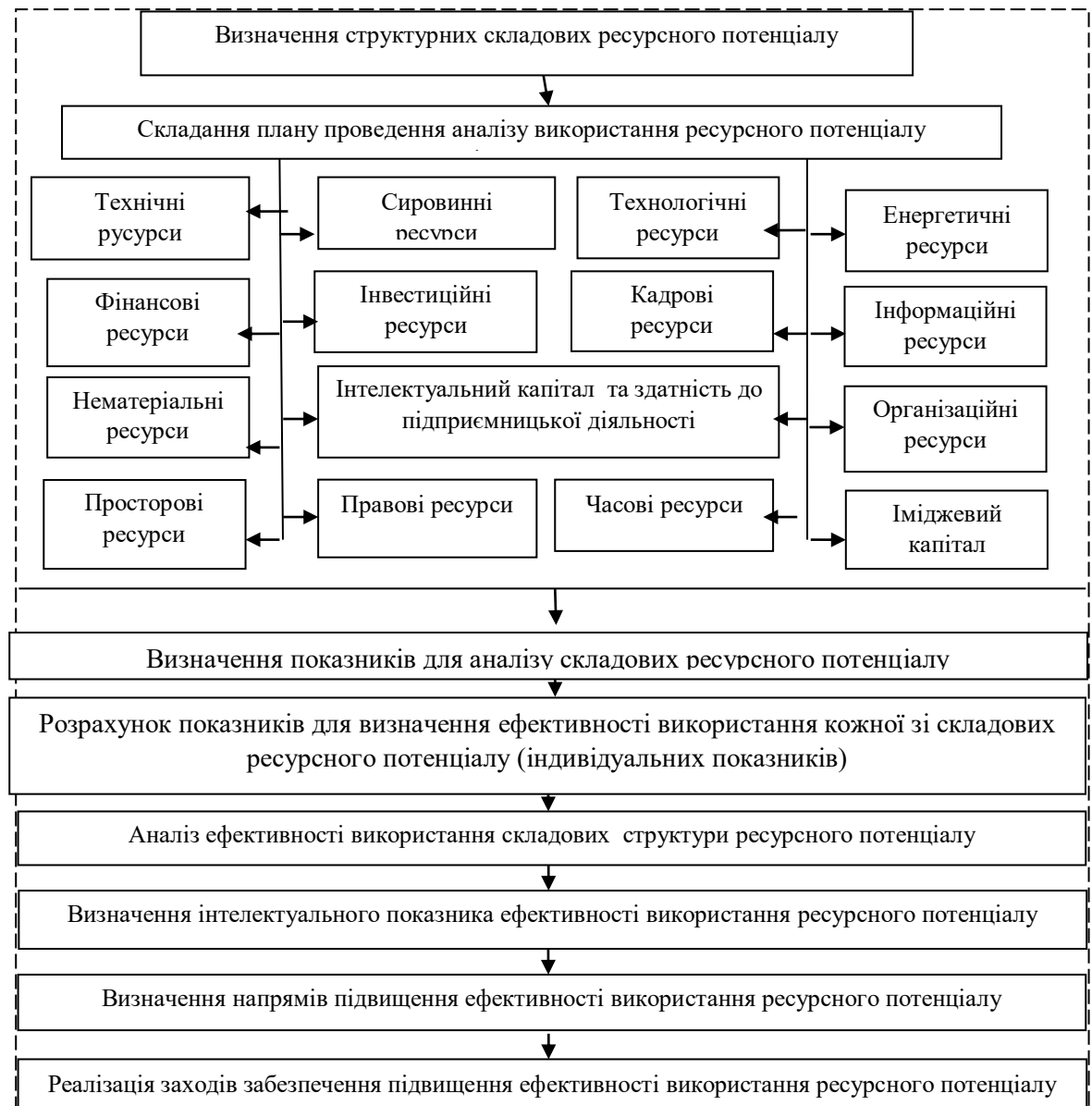


Рис. 1.3. Процес оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств

Природно-земельні ресурси та кліматичні умови оцінюються якісно через аналіз родючості ґрунту та прогнозних кліматичних умов (ризик посухи/затоплення). Якісний показник тут — це сприйнятливість ресурсу до зовнішніх впливів та його потенціал до відновлення. Інформаційні ресурси

оцінюються за повнотою, достовірністю та актуальністю даних (карти ґрунтів, метеорологічні архіви) та функціональною гнучкістю програмного забезпечення (ERP-системи, ПЗ для точного землеробства). Якісний підхід визначає, наскільки ці ресурси здатні забезпечувати точне землеробство та якість управлінських рішень.

Окремий, критично важливий блок робіт присвячений саме оцінці ефективності використання ресурсного потенціалу, що є динамічним показником і вимагає розробки специфічних систем показників (рис.1.3).



Рис. 1.4. Напрями використання кількісних і якісних характеристик ресурсного потенціалу

Сформовано на основі: [62].

Ряд науковців [62, 66] пропонують методичні підходи до оцінювання раціональності використання наявних ресурсів через систему показників ресурсовіддачі (наприклад, фондovіддача, землевикористання) та ресурсомісткості (наприклад, матеріаломісткість, трудомісткість), що відображають, наскільки повно й ефективно ресурси перетворюються на результат. На відміну від оцінки використання, науковці [15, 75] зміщують акцент на якість управлінських процесів, які забезпечують залучення,

формування та використання ресурсного потенціалу. Ефективність управління потенціалом відображає здатність менеджменту приймати оптимальні рішення щодо структури та динаміки ресурсів, а також мінімізувати втрати.

У більш загальному контексті, можна виділити наступні загальні підходи науковців: ресурсний, результативний, комплексний (інтегральний) підхід та функціональний підхід.

Алгоритм, що представлено на рис. 1.4, є необхідним інструментом для забезпечення стійкого розвитку аграрного підприємства, оскільки він дозволяє системно оцінити як кількісні запаси, так і якісні характеристики ресурсного потенціалу. Аналіз розпочинається з оцінки збалансованості ресурсних складових, що є критично важливим для виявлення та своєчасного усунення диспропорцій, які можуть гальмувати ефективність діяльності. Визначення пріоритетних напрямків розвитку ресурсів, слідом за цим, дозволяє раціонально спрямовувати інвестиції та формувати стратегію. Кінцевий етап - встановлення припустимих виробничих та економічних навантажень - гарантує узгодження амбіцій підприємства з його реальним потенціалом, забезпечуючи його довгострокову фінансову та операційну стійкість.

Для цілей нашого дослідження, сфокусованого на формуванні стійкості, найбільш доцільним є комплексний (інтегральний) підхід. На відміну від чисто результативного чи ресурсного підходів, інтегральний підхід дозволяє оцінити не лише окремі складові ресурсного потенціалу, але й синергетичний ефект від їхнього об'єднання у вертикально інтегрованій структурі. Як зазначає [29], синергія та мінімізація трансакційних витрат є ключовими чинниками ефективності інтеграції, що вимагає використання єдиного, синтетичного показника.

З огляду на необхідність комплексної оцінки та можливість уніфікації показників, для подальшого аналізу нами обрано методику розрахунку інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу,

запропоновану у праці [62]. Цей алгоритм складається із 5 етапів, що є багатоетапною процедурою, спрямованою на отримання інтегральної оцінки. Процес розпочинається з формування цільової моделі, де визначається система індивідуальних, групових та комплексних показників, і збирається необхідна інформаційна база. Наступним кроком є послідовний розрахунок індивідуальних показників для кожної складової ресурсного потенціалу. Далі, з використанням коефіцієнтів вагомості, здійснюється перехід до групових, а потім і комплексних показників, які узагальнюють ефективність окремих структурних елементів потенціалу. Фінальним етапом розрахунків є визначення інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу, який дає узагальнену оцінку. Завершується алгоритм аналізом отриманого результату шляхом його зіставлення з нормативами та формуванням управлінських рішень, спрямованих на підвищення загальної стійкості та ефективності використання ресурсів підприємства.

Для розрахунку групових показників [15] необхідно визначити коефіцієнти вагомості одиничних показників. Рекомендована сума коефіцієнтів вагомості одиничних показників в межах ресурсної складової дорівнює 1:

$$\sum_1^j V_j = 1 \quad (1.1)$$

в межах кожної зі складових ресурсного потенціалу визначають групові показники $I_{\text{гр}}$:

$$I_{\text{гр}} = V_j * q_j \quad (1.2)$$

де V_j — коефіцієнт вагомості одиничного показника в межах кожної зі складових ресурсного потенціалу;

q_j — одиничні показники у складі ресурсної складової.

Визначення комплексних показників ефективності по кожній структурній складовій K_i :

$$K_i = \sum_{i=1}^n I_{\text{гр}} \quad (1.3)$$

де n – кількість групових показників у межах кожної зі складових ресурсного потенціалу.

На шостому етапі здійснюється розрахунок інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу $I_{ЕУРП}$ за наступним алгоритмом [62].

Визначення коефіцієнтів вагомості комплексних показників ефективності по кожній структурній складовій ресурсного потенціалу V_i . Рекомендована сума коефіцієнтів вагомості комплексних показників ефективності по структурним складовим дорівнює 1:

$$\sum_{i=1}^k V_i = 1 \quad (1.4)$$

де k — кількість структурних складових ресурсного потенціалу підприємства. розрахунок інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу $I_{ЕУРП}$:

$$I_{ЕУРП} = \sum_{i=1}^k V_i * K_i \quad (1.5)$$

Завершений аналіз методичного інструментарію підтверджує, що ефективне управління стійкістю ресурсного потенціалу (РП) в умовах підвищеної невизначеності та кризових загроз вимагає виключно комплексного підходу.

Цей підхід, обґрунтований у підрозділі, інтегрує кількісні показники ефективності РП, якісну оцінку потенціалів (інноваційно-інтелектуального, екологічного) та ризик-орієнтовану систему діагностики (включаючи критичні пороги та стратегічний аналіз).

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА СТАНУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АЙСБЕРГ» РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та динаміка ресурсного потенціалу підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЙСБЕРГ» Роздільнянського району Одеської області розташоване у північно-східній частині району, на відстані 30,7 км від районного центру м. Роздільна та 111 км від обласного центру м. Одеса (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Айсберг»

ЄДРПОУ	32506353
Назва:	
повна форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЙСБЕРГ»
скорочена	ТОВ «АЙСБЕРГ»
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	67144, Одеська область, Роздільнянський район, село Гребеник, вулиця Міщенка, будинок 26
Стан	Зареєстровано
Дата реєстрації	01.04.2004
Статутний капітал	20 500,00 грн
Уповноважені особи	Кравцов Вячеслав Володимирович
Засновники	Кравцов Вячеслав Володимирович Кравцова Наталя Михайлівна
Види діяльності:	
основний	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
інші	01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 52.10 Складське господарство

Джерело: [2]

Район, в якому розташовано підприємство, характеризується специфічними природно-кліматичними умовами, які визначають особливості ведення сільського господарства. Район отримує середньорічну кількість опадів у межах 370–400 мм за даними багаторічних спостережень. Основна частина цих опадів випадає у вигляді злив, що значно знижує їх ефективність для сільського господарства. Кліматичні умови сприятливі для вирощування ряду сільськогосподарських культур. Середньорічна температура повітря складає +9,5 °С, з літнім максимумом до +38 °С та зимовим мінімумом до -30 °С. Літні температури разом із сухими вітрами спричиняють значне випаровування, що призводить до посух.

Ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від поєднання економічних механізмів та правових норм, які забезпечують стабільність і конкурентоспроможність у сучасних умовах ринкової економіки. Аналіз економіко-правових засад функціонування дозволяє оцінити, наскільки обрана модель управління відповідає чинним законодавчим вимогам і сприяє досягненню стратегічних цілей. Дослідження цих аспектів є важливим кроком у визначенні факторів, що впливають на ефективність підприємства, і пошуку шляхів їхнього вдосконалення.

Економіко-правові засади функціонування ТОВ «Айсберг» базуються на чіткій відповідності вимогам чинного законодавства, а також прозорості та дисциплінованості у виконанні своїх обов'язків перед державними органами. Це створює передумови для стабільного розвитку підприємства та забезпечує його позитивну репутацію у сфері господарської діяльності.

Проведення PEST-аналізу (рис. 2.1) є необхідним в дослідженні для визначення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Айсберг» та динаміки його ресурсного потенціалу, оскільки дозволяє систематизувати та оцінити вплив ключових зовнішніх макроекономічних факторів (політичних, економічних, соціальних і технологічних), які формують умови функціонування і визначають можливості та загрози для розвитку підприємства [40, с. 142].

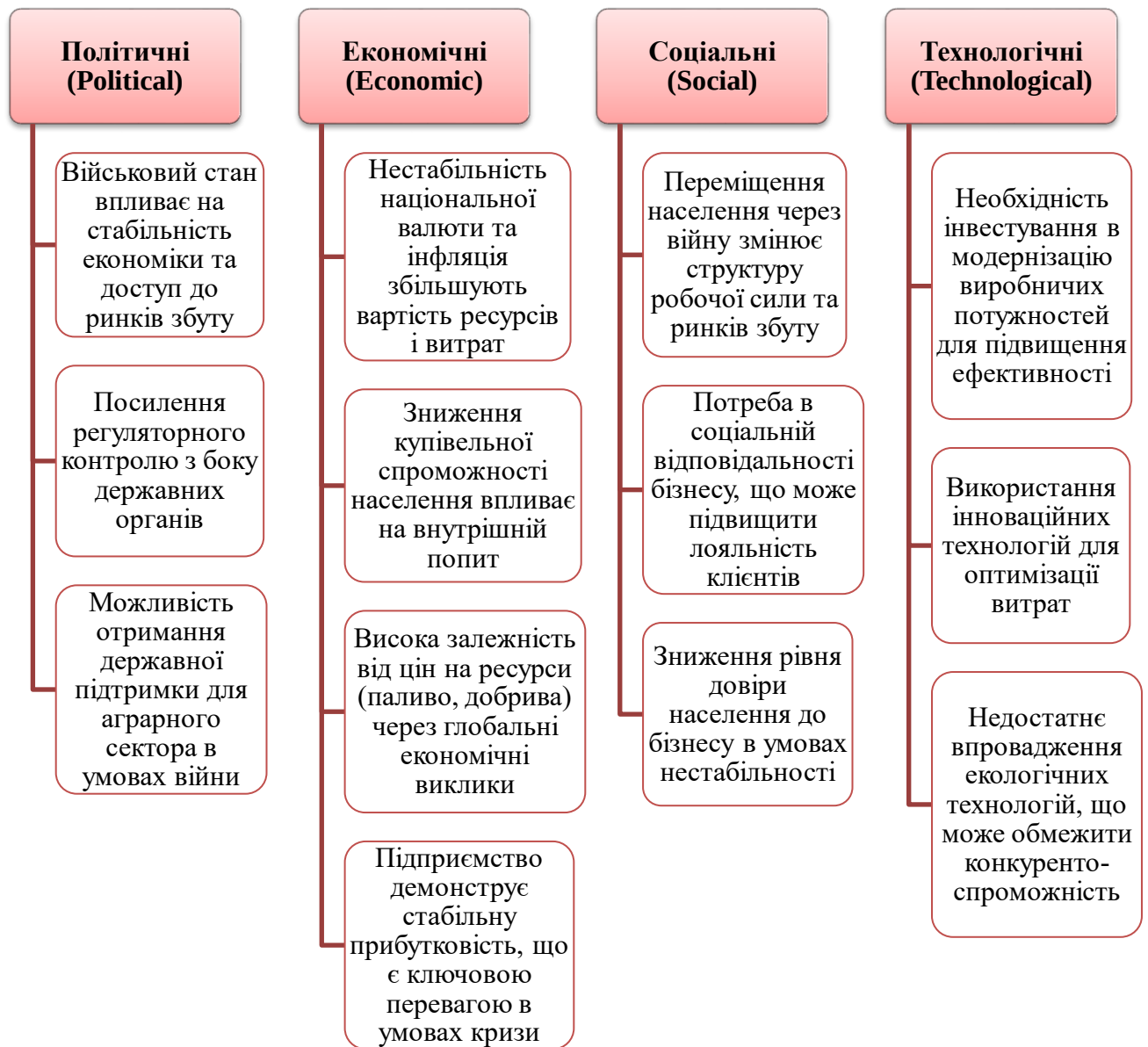


Рис. 2.1. PEST-аналіз ТОВ «Айсберг»

Джерело: сформовано автором

Проведений PEST-аналіз чітко ідентифікує, що зовнішні макрофактори в умовах нестабільності мають вирішальний вплив на організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства та динаміку його ресурсного потенціалу. Зокрема, політичні та економічні ризики (військовий стан, інфляція, залежність від імпортних ресурсів) є ключовими загрозами, що підвищують витрати та обмежують доступ до ринків. Водночас, технологічні (модернізація) і певні соціальні (держпідтримка, соціальна відповідальність) фактори створюють потенційні можливості для збереження прибутковості та підвищення конкурентоспроможності в кризових умовах.

Таблиця 2.2

Комплексна матриця SWOT-аналізу по ТОВ «Айсберг»

		Можливості	Загрози
		- Залучення грантового фінансування або інвесторів для модернізації. - Використання сучасних технологій для оптимізації використання ресурсів - Збільшення попиту на продукцію аграрного сектору через глобальні виклики безпеки - Підвищення екологічної відповідальності для покращення іміджу на ринку	- Військові дії, що впливають на логістику, доступ до ринків та постачання - Інфляція та зниження купівельної спроможності населення - Нестабільність економічної ситуації - зростання вартості ресурсів та виробничих витрат - Ризик втрати конкурентоспроможності через недостатню адаптацію до нових ринкових умов
Сильні сторони	- Стабільний фінансовий стан - Дотримання нормативно-правових вимог, що мінімізує ризики штрафів - Налагоджені взаємовідносини з державними органами та партнерами - Досвід адаптації до кризових умов - Досвідчений та кваліфікований персонал - Наявність високопродуктивної с.-г. техніки	Використати стабільність фінансової діяльності та досвід для запуску пілотних проєктів із вирощування нішевих культур та залучення інвестицій у необхідну спеціалізовану техніку	Завдяки відповідності законодавству та досвіду в охороні праці адаптувати діяльність до змін у законодавстві та нових умов війни
Слабкі сторони	- Недостатній рівень внутрішнього контролю за документацією в окремих аспектах. - Обмежена інвестиційна активність через невеликі прибутки. - Низький рівень автоматизації процесів, що підвищує операційні витрати - Високий рівень зносу частини основних засобів	Провести перекваліфікацію персоналу та інвестувати частину грантового фінансування у спеціалізоване обладнання для вирощування та переробки нішевих культур, що підвищить маржинальність і інвестиційну активність	Запровадити внутрішні стандарти контролю якості та собівартості виробництва для нішевих культур, що дозволить мінімізувати ризики, пов'язані зі зростанням витрат та підвищить ефективність використання обмежених ресурсів.

Джерело: сформовано автором

Оскільки PEST-аналіз дозволив ідентифікувати ключові зовнішні макрофактори (можливості та загрози), тепер необхідне проведення SWOT-аналізу, щоб інтегрувати ці зовнішні умови з внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства і сформулювати конкретні стратегічні рішення для підвищення його стійкості та конкурентоспроможності [39].

Наведені результати SWOT-аналізу обґрунтовують (табл.2.2), що ТОВ «Айсберг» має використати свою стабільну фінансову позицію та досвід функціонування в кризових умовах як основу для переходу на вирощування нішевих культур. Ця стратегія дозволить збільшити маржинальність виробництва, ефективно компенсуючи вплив зростання операційних витрат (ключова зовнішня загроза), а також спрямувати інвестиції на спеціалізоване обладнання та розвиток кваліфікації персоналу, що є ключовим для підвищення ефективності використання наявного потенціалу.

Для практичної реалізації стратегій, визначених SWOT-аналізом (особливо тих, що стосуються інвестицій та управління витратами), необхідно перейти до детальної діагностики активу та пасиву підприємства, щоб отримати кількісну оцінку його фінансової стійкості та структури ресурсного потенціалу (Додаток В та Додаток Д).

Діагностика балансу ТОВ «Айсберг» за 2024 рік підтверджує зміцнення його організаційно-економічної стійкості, що відображено у зростанні валюти балансу на 18,48% та домінуванні власного капіталу (97,38%). Ця висока фінансова автономія є результатом значного зростання нерозподіленого прибутку, який забезпечив 108,94% приросту пасиву. З точки зору динаміки ресурсного потенціалу, спостерігається його перерозподіл на користь оборотних активів, частка яких зросла до 55,20% за рахунок різкого збільшення запасів на 49,61%. Таке нарощування запасів є реакцією на ризики постачання. Водночас, незначне скорочення необоротних активів (основних засобів) вказує на недостатній рівень інвестицій у технічне переоснащення, що є обмеженням для успішної реалізації обраної стратегії переходу на нішеві культури, яка вимагає спеціалізованого обладнання.

Таким чином, підприємство має потужний фінансовий потенціал, але потребує цільового спрямування нерозподіленого прибутку на оновлення та модернізацію основних засобів (рис. 2.2).

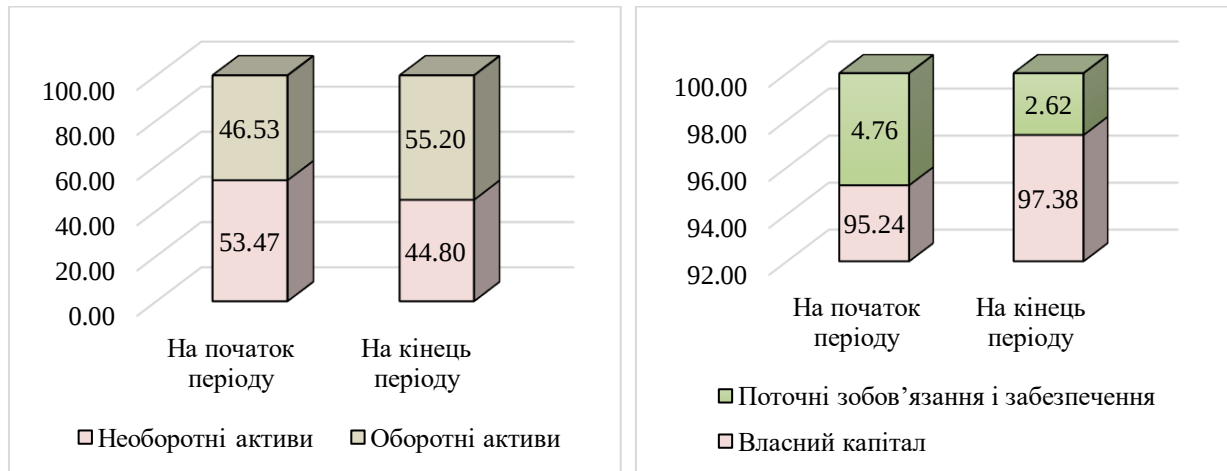


Рис. 2.2 Структура активу та пасиву балансу ТОВ «Айсберг» за 2024 рік

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»

Актуальність аналізу структури майна та джерел його фінансування полягає в тому, що він дозволяє оцінити якість та ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, а також підтвердити фінансову спроможність для реалізації стратегії диверсифікації, визначеної SWOT-аналізом. Детальний розгляд динаміки необоротних активів, запасів і структури капіталу дає змогу зрозуміти, чи відповідає поточна матеріальна база та фінансова стійкість потребам інноваційного розвитку.

Аналіз структури майна та джерел його фінансування ТОВ «Айсберг» за 2022–2024 роки (табл.2.3) демонструє загальне зміцнення ресурсного потенціалу підприємства, який є високо автономним: власні кошти зросли на 21,4% і суттєво переважають у структурі пасиву. У структурі активу відбулося значне нарощування оборотних коштів, про що свідчить збільшення запасів на 42,1%, що підвищує оперативну гнучкість та забезпечує матеріальну базу для подальшого розширення діяльності. Водночас, ключовою проблемою залишається скорочення необоротних активів на 7,6%, яке вказує на недостатнє інвестування у технічне оновлення. Це створює дисбаланс у структурі ресурсного потенціалу, оскільки наявний

значний фінансовий ресурс не спрямовується на модернізацію матеріально-технічної бази. Таким чином, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого економічного розвитку, підприємству критично необхідно переглянути інвестиційну політику і спрямувати власний капітал на оновлення основних засобів, що стане необхідною передумовою для впровадження нових, більш прибуткових напрямків господарювання.

Таблиця 2.3

**Діагностика структури майна ТОВ «Айсберг» і джерел
його фінансування (тис. грн.)**

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024р. від 2022р, %	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
Необоротні активи	15097,2	17372,6	17372,6	16172,0	16172,0	16056,3	107,1	92,4
Запаси	12660,9	13032,3	13032,3	12375,4	12375,4	18514,6	97,7	142,1
Інші оборотні активи	2289,3	1115,4	1115,4	1698,0	1698,0	1265,3	74,2	113,4
Власні кошти	28910,6	28753,5	28753,5	28805,2	28805,2	34895,8	99,6	121,4
Короткострокові позикові кошти	1136,8	2766,8	2766,8	1440,2	1440,2	940,4	126,7	34,0

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»

Організація фінансової роботи ТОВ «Айсберг» здійснюється за допомогою самофінансування, банківського та комерційного кредитування, бюджетного фінансування та інших способів забезпечення грошовими коштами.

Для того щоб отримати повну картину фінансового стану ТОВ «Айсберг», необхідно провести детальний аналіз його основних фінансових показників. Цей аналіз включає оцінку чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку (збитку), фінансового результату до оподаткування та чистого фінансового результату (прибуток або збиток). Ми представили ці ключові фінансові показники в таблиці 2.4 за період з 2022 по 2024 роки.

Таблиця 2.4

Діагностика фінансових результатів ТОВ «Айсберг», тис. грн

Показники	2022 рік	2023 рік	2023р.до 2022р, %	2024 рік	2024р.до 2023р, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17799,3	22765,5	127,9	26691,4	117,2
Собівартість реалізованої продукції	14551,1	20356,4	139,9	18326,1	90,0
Валовий прибуток	3248,2	2409,1	74,2	8365,3	У 3,5 р.
Фінансовий результат до оподаткування	960,2	1169,0	121,7	7207,9	У 6,2 р.
Чистий фінансовий результат	960,2	1169,0	121,7	7207,9	У 6,2 р.

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»

Діагностика фінансових результатів ТОВ «Айсберг» демонструє високу позитивну динаміку протягом 2022-2024 рр., що свідчить про значне поліпшення організаційно-економічної характеристики підприємства. Чистий дохід від реалізації стабільно зростає, досягнувши у 2024 році 26691,4 тис. грн., що на 17,2% більше, ніж у попередньому році. Ключовим моментом є кардинальне покращення операційної ефективності у 2024 році: собівартість реалізованої продукції зменшилася на 10,0% порівняно з 2023 роком, тоді як дохід продовжував зростати. Це призвело до стрімкого збільшення валового прибутку в 3,5 рази та, відповідно, чистого фінансового результату (прибутку) у 6,2 рази порівняно з 2023 роком, досягнувши 7207,9 тис. грн. Таке різке зростання прибутковості є критично важливою фінансовою передумовою для зміцнення ресурсного потенціалу, забезпечення майбутньої інвестиційної активності та успішного впровадження нових стратегій господарювання.

На основі отриманих позитивних фінансових результатів та визначених стратегічних передумов, наступним етапом є детальний аналіз динаміки та структури ресурсного потенціалу підприємства. Розгляд показників забезпеченості землею, капіталом та основними засобами дозволить оцінити реальну спроможність ТОВ «Айсберг» підтримувати досягнутий рівень прибутковості та забезпечити матеріально-технічну базу для подальшого

стратегічного розвитку, як це вимагає поточна організаційно-економічна ситуація (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники динаміки ресурсного потенціалу в ТОВ «Айсберг»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Площа с.-г. угідь, га	1166	1319	1367	117,2
з них: ріллі	1166	1319	1367	117,2
Авансований капітал, тис. грн.	31520,3	30245,4	35836,2	113,7
Власний капітал, тис. грн.	28753,5	28805,2	34895,8	121,4
Наявність оборотних активів, тис. грн.	14147,7	14073,4	19779,9	139,8
Наявність основних виробничих засобів, тис. грн.	17372,6	16172	16056,3	92,4
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	24,7	21,8	25,5	103,5
Капіталоозброєність праці, тис. грн.	2396,1	2400,4	2908,0	121,4
Капіталовіддача, грн.	0,8	0,6	0,7	80,9
Капіталомісткість, грн.	1,2	1,6	1,5	123,5
Середньорічна кількість працівників, чол.	12	12	12	100
в рослинництві	12	12	12	100
Припадає на 1 середньооблікового працівника, га:				
Сільськогосподарських угідь	97,2	109,9	113,9	117,2
ріллі	97,2	109,9	113,9	117,2

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»

Аналіз показників забезпеченості та ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг» за період 2022–2024 років демонструє змішану динаміку, яка відображає як позитивні результати господарювання, так і наявність структурних обмежень. Загальний організаційно-економічний стан товариства зміцнився, що підтверджується зростанням авансованого капіталу на 13,7% та власного капіталу на 21,4%, що свідчить про високу фінансову стійкість та значну спроможність до самофінансування. Зростання площі сільськогосподарських угідь на 17,2% також вказує на нарощування земельного потенціалу. Однак, у структурі активів відбулися суперечливі зміни: позитивне зростання наявності оборотних активів на 39,8% контрастує з критичним зниженням наявності основних виробничих засобів на 7,6%. Це скорочення вказує на недостатній рівень інвестиційної активності та домінування фізичного зносу, що може обмежувати можливості

підприємства щодо впровадження нових технологій та є перешкодою для подальшого стратегічного розвитку.

Щодо ефективності, капіталоозброєність праці зросла на 21,4%, проте капіталовіддача знизилася на 19,1%, а капіталомісткість зросла на 23,5%. Це свідчить про зниження ефективності використання вкладеного капіталу в цілому за період.

Ресурсний потенціал ТОВ «Айсберг» станом на 2024 рік все таки характеризується суттєвою диспропорцією між фінансовою базою та матеріально-технічним забезпеченням. Усунення диспропорції є абсолютно реальним та критично необхідним. Наявний значний нерозподілений прибуток повинен бути перенаправлений із пасивного накопичення в активну інвестиційну фазу. Цільове фінансування оновлення основних засобів, придбання спеціалізованої техніки та навчання персоналу дозволить збалансувати структуру активу, підвищити якість матеріально-технічної бази та, як наслідок, поліпшити показники ефективності використання всього авансованого капіталу.

Пріоритетні напрями розвитку ресурсного потенціалу повинні бути зосереджені на: термінове оновлення основних виробничих засобів, придбання спеціалізованої техніки для роботи з високомаржинальними с.-г. культурами, а також впровадження енергоефективних технологій; цільову перекваліфікацію ключового персоналу для впровадження диверсифікації виробництва; перехід від стратегії накопичення до стратегії цільового інвестування, забезпечення високого рівня фінансування капітальних витрат.

Висока фінансова стійкість ТОВ «Айсберг» дозволяє підприємству витримувати значні економічні та виробничі навантаження: припустимим є суттєве збільшення інвестиційного навантаження за рахунок власних коштів без залучення значних зовнішніх позик (показник чистого прибутку дозволяє фінансувати масштабну модернізацію); нарощений земельний потенціал та високий рівень оборотних активів дозволяють збільшувати площі під посівами та впроваджувати більш технологічно вимогливі культури (що є

кроком до диверсифікації); стабільна фінансова база та прибутковість створюють умови для стабільного рівня заробітної плати та виконання соціальних зобов'язань, що є важливим фактором у контексті збереження кадрового потенціалу та соціальної відповідальності.

Таким чином, ТОВ «Айсберг» має міцну фінансову основу та зростаючий земельний потенціал, але ключовою проблемою є технологічне відставання та зниження ефективності використання капіталу. Для забезпечення довгострокового стійкого розвитку підприємству необхідно терміново переглянути інвестиційну політику: спрямувати надлишковий власний капітал, підкріплений високим чистим прибутком 2024 року, на цільове оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази.

2.2. Ідентифікація, оцінка та аналіз фінансових і виробничих ризиків у діяльності в ТОВ «Айсберг»

ТОВ «Айсберг» займається виробництвом продукції рослинництва і останні п'ять років має зерно – технічну спеціалізацію (рис.2.3). Традиційно займається вирощуванням озимої пшениці, озимого ячменю, кукурудзи на зерно, горохом та соняшником, а із 2023 року почали вирощувати ще і озимий ріпак.

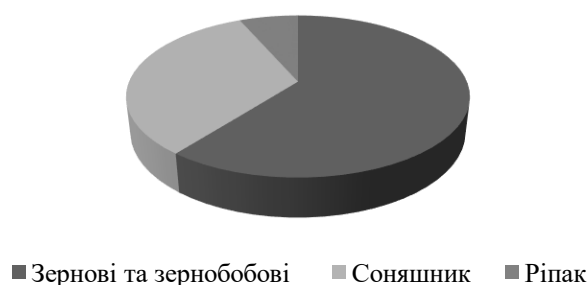


Рис.2.3. Структура чистого доходу від реалізації с.-г. продукції в ТОВ «Айсберг» в середньому за 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»

Оцінка ризиків є критичним елементом аналізу стійкості ресурсного потенціалу, оскільки вони визначають ступінь вразливості підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз. Для ТОВ «Айсберг» ключове значення має

кількісна оцінка виробничих (агрокліматичних) ризиків, які є першопричиною нестабільності фінансових показників. Аналіз мінливості урожайності свідчить про високий ступінь ризику для більшості с.-г.культур, що вимагає подальшої ідентифікації та оцінки фінансових ризиків для формування комплексної картини загроз.

Розрахунок коефіцієнта варіації показав значну диференціацію ризиків між с.-г. культурами, які вирощували в товаристві останні 5 років (табл.2.6). Найбільшу нестабільність виробництва демонструє кукурудза на зерно 68,40%, що класифікує її як культуру з дуже високим рівнем ризику. Ця надзвичайна мінливість є прямим наслідком її високої чутливості до несприятливих погодних умов, особливо посухи, що яскраво проявилось у катастрофічно низькій урожайності 2020 року. Також до зони високого ризику належать ячмінь озимий 47,53% та соняшник 37,26%, що підкреслює загальну нестабільність агрокліматичних умов у регіоні. Натомість, пшениця озима має найнижчий ризик серед зернових 34,02%, підтверджуючи свій статус найбільш стійкої та надійної культури в сівозміні підприємства. Таким чином, виробничий потенціал ТОВ «Айсберг» є вразливим до кліматичних коливань, а управління ризиками має бути стратегічно спрямоване на зниження варіації для найбільш чутливих культур та збереження стабільності базової культури — пшениці.

Таблиця 2.6.

Аналіз мінливості (варіації) урожайності с.-г. культур ТОВ «Айсберг» за 2020–2024 рр.

Культура	Період (n)	Середня урожайність (ц/га)	Середнє квадратичне відхилення (ц/га)	Коефіцієнт варіації (%)	Рівень ризику (оцінка)
Пшениця озима	5	28,22	9,60	34,02%	Середній (високий)
Ячмінь озимий	5	23,06	10,96	47,53%	Високий
Кукурудза на зерно	5	22,25	15,22	68,40%	Дуже високий
Соняшник	5	19,19	7,15	37,26%	Високий

Джерело: розраховано автором за даними форм 29 с.-г. ТОВ «Айсберг»

Для забезпечення методологічної коректності оцінки виробничих ризиків та їхніх фінансових наслідків, базою для порівняння обрано 2024 рік (табл. 2.7). Незважаючи на те, що 2021 рік був близький за натуральними показниками, 2024 рік продемонстрував максимальну сукупну вартість валового збору у розмірі 12558,07 тис. грн (перераховану в порівнянних цінах 2016 року). Це свідчить про найбільш ефективну структуру посівних площ та мінімальну реалізацію виробничих ризиків серед усіх аналізованих періодів. Таким чином, 2024 рік виступає як еталонний потенціал підприємства, а відхилення від нього у грошовому виразі відображає втрачену вигоду та розмір фінансових збитків від реалізованих агрокліматичних ризиків у попередні роки.

Аналіз динаміки валового збору, перерахованого в порівнянних цінах 2016 року, дозволив кількісно оцінити фінансові наслідки реалізації виробничих ризиків за період 2020–2024 рр. Еталонним періодом для оцінки потенціалу був визнаний 2024 рік, який продемонстрував найвищу сукупну вартість продукції у розмірі 12558,07 тис. грн. На противагу цьому, 2020 рік визначено як найгірший, оскільки він спричинив критичне недоотримання валового збору на суму 6827,99 тис. грн, що становить 54,37% від потенційної вартості 2024 року.

Таблиця 2.7.

Недоотримання продукції в ТОВ «Айсберг» у порівнянних цінах 2016 р.

Рік	Вартість валової продукції, (тис. грн)	Відхилення від еталону (2024 р.), ΔВВП (тис. грн)	Відхилення від еталону, %	Оцінка ризику
2024	12558,07	0	0	Еталонний (Найкращий)
2023	12181,76	-376,31	-2,99	Низьке недоотримання
2021	11966,30	-591,77	-4,71	Середнє недоотримання
2022	11169,17	-1388,90	-11,06	Значне недоотримання
2020	5730,08	-6827,99	-54,37	Критичне недоотримання (Найгірший)

Джерело: розраховано автором за даними форм 29 с.-г. ТОВ «Айсберг»

Цей факт підтверджує, що саме агрокліматичний ризик, який реалізувався у 2020 році, є найбільшою загрозою для фінансової стійкості ТОВ «Айсберг». Загалом, за аналізований п'ятирічний період підприємство недоотримало потенційного валового збору на суму 9184,97 тис. грн, що є прямим фінансовим виразом втраченого виробничого потенціалу. Ці збитки, більшість з яких сконцентровані в 2020 та 2022 роках, вимагають негайної розробки ефективних стратегій мінімізації ризиків, що мають бути спрямовані на стабілізацію виробництва найбільш чутливих культур.

Взаємозв'язок між прибутком товариства та основними факторами його формування показують показники рентабельності, які ми проаналізуємо в першу чергу. Вони допомагають охарактеризувати ефективність реалізації продукції, тобто визначити рівень використання капіталу та використання активів.

На основі показників, наведених в таблиці 2.8, можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка зростання основних показників рентабельності. Зокрема, рентабельність виробничої продукції та продажу зросли відповідно у 6,9 та 5,3 рази у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та збуту.

Таблиця 2.8

Діагностика рентабельності ТОВ «Айсберг»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023р.від 2022р, %	2024 рік	Відхилення 2024р.від 2023р, %
Рентабельність виробництва продукції, %	6,6	5,74	86,97	39,33	У 6,9 р.
Рентабельність продажу продукції, %	5,39	5,13	95,18	27,00	У 5,3 р.
Рентабельність необоротних активів, %	5,53	7,23	130,74	44,57	У 6,2 р.
Рентабельність оборотних активів, %	6,79	8,31	122,39	8,31	99,96
Рентабельність власного капіталу, %	3,34	4,06	121,56	25,02	У 6,2 р.
Рентабельність позикового капіталу, %	34,58	81,17	234,73	81,17	100,00
Рентабельність капіталу підприємства, %	3,05	3,87	126,89	20,11	У 5,2 р.

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»

Рентабельність необоротних активів та оборотних активів також продемонструвала суттєве зростання, що свідчить про покращення використання ресурсів підприємства. Рентабельність власного капіталу зросла також у 6,2 рази, що вказує на зростання прибутковості фінансових ресурсів. Загалом, підприємство демонструє значний прогрес, проте потребує подальшого моніторингу.

Для здійснення більш поглибленої діагностики важливо провести порівняльний аналіз рентабельності різних аспектів діяльності підприємства. Це дозволить виявити ключові фактори, що впливають на фінансові результати та ефективність управління ресурсами, а також результати є важливими для визначення стратегічних напрямків розвитку та оптимізації фінансової діяльності ТОВ «Айсберг». Зокрема, на рис. 2.4 ми демонструємо порівняння рентабельності виробництва продукції та рентабельності її продажу, а на рис. 2.5 порівняємо рентабельність капіталу підприємства з рентабельністю продажу продукції.

Аналіз рентабельності ТОВ «Айсберг» виявляє радикальне поліпшення фінансового стану у 2024 році, що має прямий вплив на зниження фінансових та виробничих ризиків. Після помірного або дещо зниженого рівня рентабельності у 2022–2023 роках, у 2024 році спостерігається вибухове зростання всіх ключових показників: рентабельність продажу досягла 27,0%, рентабельність виробництва — 39,33%, а рентабельність капіталу — 20,11%.

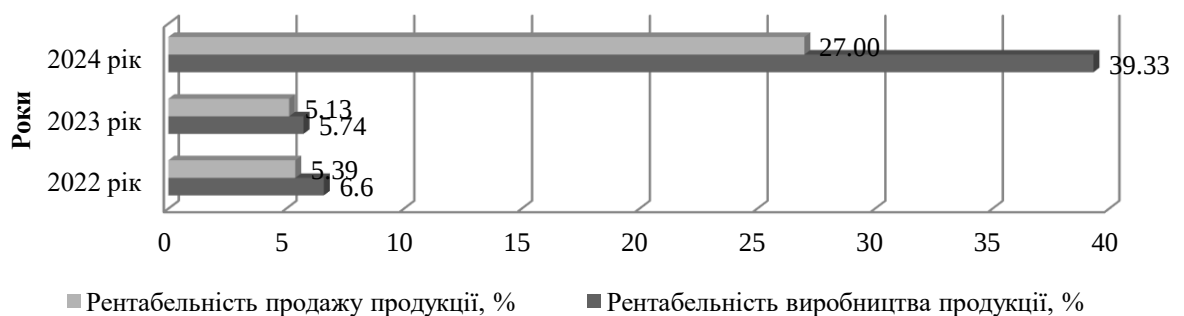


Рис. 2.4 Динаміка рентабельності виробництва та продажу продукції

Джерело: сформовано автором за даними таблиці 2.8

Це свідчить про значне підвищення ефективності управління витратами та ціноутворенням, а також про кращу віддачу на вкладений капітал. Таке високе зростання прибутковості суттєво мінімізує фінансовий ризик підприємства, оскільки генерує значний запас міцності для покриття непередбачених витрат та самофінансування модернізації, необхідної для усунення виявлених виробничих диспропорцій.

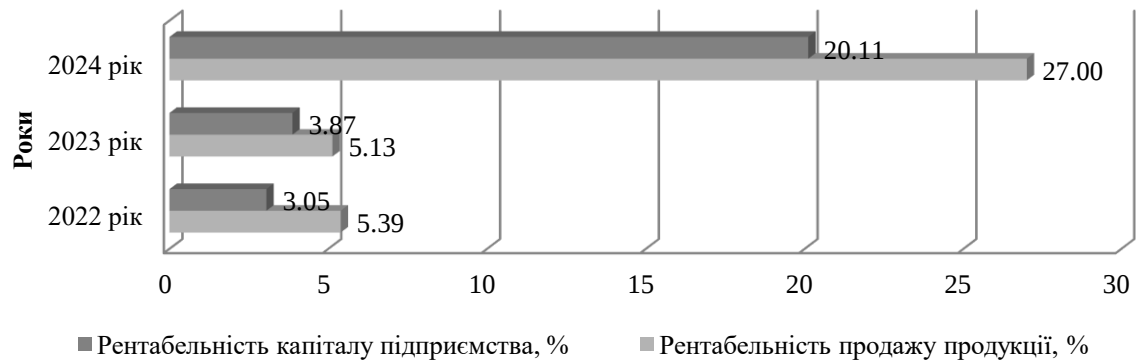


Рис. 2.5 Динаміка рентабельності капіталу та продажу продукції ТОВ «Айсберг»

Джерело: сформовано автором за даними таблиці 2.8

Водночас, надто різкий стрибок вимагає ретельного контролю для підтвердження того, що він є результатом сталих змін і не спричинений одноразовими ринковими факторами, що може підвищити ризик нестабільності прибутків у майбутньому.

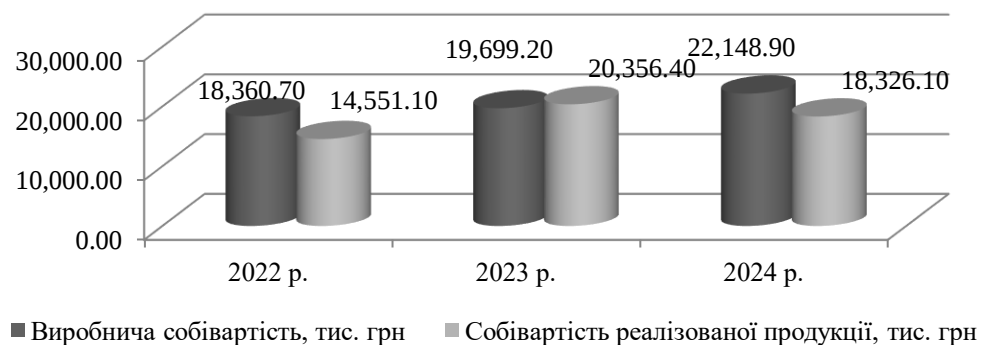


Рис.2.6. Динаміка виробничої собівартості та собівартості реалізованої продукції в ТОВ «Айсберг», тис.грн.

Джерело: сформовано автором за даними ф. 50 с.-г. ТОВ «Айсберг»

Аналіз витрат ТОВ «Айсберг» (рис.2.6 та табл. 2.9) є критично важливим інструментом для ідентифікації та оцінки виробничих і фінансових ризиків, а також для підтвердження причин різкого стрибка рентабельності.

Різне зростання рентабельності у 2024 році значною мірою забезпечене суттєвою раціоналізацією збутових процесів, що призвело до скорочення витрат на збут на 65,7%. Це зниження витрат знижує фінансовий ризик підприємства та підвищує його запас міцності. Загальне зростання виробничої собівартості на 20,63% є контрольованим і відповідає інфляційним процесам та розширенню земельного банку товариства. Це свідчить про ефективне управління операційними витратами.

Необхідно відмітити ризик технологічної залежності, що спостерігається через суттєве збільшення частки витрат на насіння (+5,93 п.п.) та засоби захисту рослин (+2,61 п.п.). Це вказує на інтенсифікацію виробництва, але водночас підвищує виробничий ризик, пов'язаний із залежністю від імпортних ресурсів та їхньою ціновою волатильністю в умовах нестабільної економіки.

Таблиця 2.9.

Структура виробничої собівартості с.-г. продукції в ТОВ «Айсберг», %

Стаття витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна 2024–2022 +;-)
Витрати на оплату праці	14,35	13,01	11,83	-2,52
Вартість насіння і садивного матеріалу	11,28	15,31	17,21	+5,93
Вартість мінеральних добрив	12,01	10,72	10,38	-1,63
Вартість засобів захисту рослин	9,89	12,02	12,50	+2,61
Вартість палива та мастильних матеріалів	13,24	12,50	11,94	-1,30
Амортизація	10,50	9,70	8,50	-2,00
Інші прямі та загальновиробничі витрати	28,73	26,74	27,64	-1,09
Всього виробнича собівартість	100,00	100,00	100,00	0,00

Джерело: сформовано автором за даними ф. 50 с.-г. ТОВ «Айсберг»

Також слід відмітити ризик зносу основних засобів через падіння питомої ваги амортизації на 2,00 п.п. (до 8,50%) разом із раніше виявленим

скороченням основних засобів свідчить про недостатнє інвестування у модернізацію. Це штучно знижує поточні витрати, завищуючи прибуток, але катастрофічно підвищує довгостроковий виробничий ризик через імовірність поломки застарілої техніки та технологічне відставання, що прямо суперечить потребі впровадження нових, високомаржинальних технологій.

Відмітимо і ризик кадрового забезпечення, адже відбулось зниження частки витрат на оплату праці на 2,52 п.п. і несе ризик втрати кваліфікованих кадрів, що є критичним для забезпечення якості та інноваційного розвитку.

ТОВ «Айсберг» успішно мінімізувало фінансовий та збутовий ризики за рахунок оптимізації операційної діяльності. Проте підприємство несе високий внутрішній виробничий ризик, який корениться у структурному дисбалансі ресурсного потенціалу.

На рис 2.6 подано ключові показники ліквідності ТОВ «Айсберг» та їх динаміку.

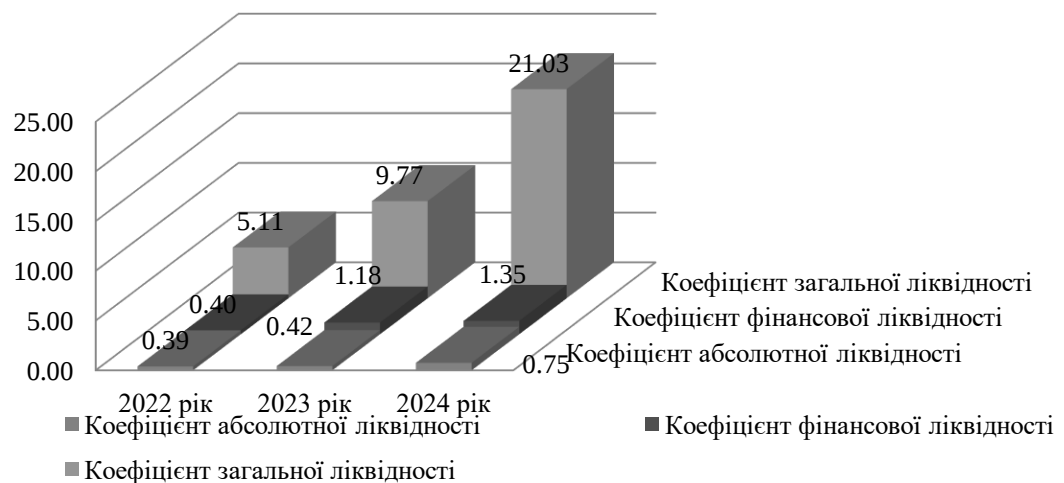


Рис. 2.6. Показники ліквідності ТОВ «Айсберг»

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»

Аналіз ліквідності ТОВ «Айсберг» демонструє надзвичайно високу здатність підприємства розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями, що суттєво мінімізує фінансові ризики неплатоспроможності. Різкий стрибок усіх показників у 2024 році (зокрема,

коефіцієнт загальної ліквідності до 21,03, а коефіцієнт абсолютної ліквідності до 0,75, що є вищим за норму) свідчить про значне накопичення ліквідних активів (грошових коштів та дебіторської заборгованості). Хоча це підтверджує високий запас фінансової міцності, настільки надлишковий рівень ліквідності може також вказувати на неефективне використання капіталу, який не інвестується у виробничі активи і потенційно втрачає свою вартість через інфляцію. Таким чином, фінансовий ризик низький, але ризик упущеної вигоди та технологічного відставання високий, що вимагає переходу до інвестиційної політики для усунення диспропорцій.

Аналіз фінансової стійкості є логічним і необхідним завершальним етапом у дослідженні фінансових ризиків ТОВ «Айсберг» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Діагностика фінансової стійкості ТОВ «Айсберг» (тис. грн.)

№ з/п	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	Запаси	12846,6	12703,85	15445
2	Чистий оборотний капітал	11380,9	12633,2	18839,5
3	Короткострокові кредити банків	0	0	0
Сума п. 2-3		13813,4	11380,9	18839,5
абсолютна фінансова стійкість (п. 1 < $\sum$ п. 2-3)		абсолютна	абсолютна	абсолютна
нормальна фінансова стійкість (п. 1 = $\sum$ п. 2-3)				
4	Тимчасово вільні кошти	0	0	0
Сума п. 2-4		11380,9	12633,2	18839,5
нестійкий фінансовий стан (п. 1 $\leq \sum$ п. 2-4)		кризовий	кризовий	нестійкий
кризовий фінансовий стан (п. 1 > $\sum$ п. 2-4)				
5	Запаси сировини	0	0	0
6	Готова продукція	6928,6	5407,2	7572,1
Сума п. 5-6		4014,4	6928,6	5407,2
7	Короткострокові позикові кошти	2766,8	1440,2	940,4
8	Незавершене виробництво	0	0	0
9	Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Сума п. 8-9		0	0	0
нормальна фінансова нестійкість ($\sum$ п. 5-6 $\geq$ п. 7)		нормальна фін. нестійкість	нормальна фін. нестійкість	нормальна фін. нестійкість
нормальна фінансова нестійкість ($\sum$ п. 8-9 $\leq$ п. 2)				
ненормальна фінансова нестійкість ($\sum$ п. 5-6 < п. 7)				
ненормальна фінансова нестійкість ($\sum$ п. 8-9 > п. 2)				

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»

Фінансова стійкість ТОВ «Айсберг» за період 2022–2024 років демонструє змішані тенденції. Зростання обсягів запасів із 12703,85 тис. грн у 2022 році до 15445 тис. грн у 2024 році свідчить про накопичення ресурсів підприємства. Водночас динаміка чистого оборотного капіталу вказує на стабільність зростання до 18839,5 тис. грн у 2024 році.

Готова продукція збільшилась із 6928,6 тис. грн у 2022 році до 7572,1 тис. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення виробничої ефективності. Загальна оцінка фінансової стійкості підприємства у 2024 році свідчить про нормальну фінансову нестійкість із покращенням ситуації порівняно з 2022 роком.

Однак для забезпечення довгострокової стабільності необхідно підвищити ліквідність і оптимізувати структуру фінансування.

2.3. Комплексна оцінка стійкості та ефективності використання ресурсного потенціалу

На основі детального аналізу у підрозділах 2.1 та 2.2, які ідентифікували ключові структурні диспропорції та критичні ризики ТОВ «Айсберг» (зокрема, фінансову надлишковість на тлі технологічної деградації та високу волатильність собівартості), необхідним є перехід до комплексної оцінки стійкості ресурсного потенціалу. Такий інтегральний підхід дозволяє не лише оцінити поточну ефективність використання наявних ресурсів, а й виявити реальний рівень вразливості підприємства. Метою досліджень в даному підрозділі є розрахунок інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу, який має відобразити не лише фінансовий успіх, а й довгострокові ризики, спричинені структурним дисбалансом між фінансовим та виробничим капіталом.

Важливо оцінити, наскільки ефективно ці ресурси використовуються підприємством. Такий аналіз дозволить визначити рівень ключових показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності та дасть змогу не лише оцінити поточний стан використання наявних ресурсів, а й

виявити резерви для підвищення ефективності роботи підприємства (табл. 2.11).

Аналіз показників свідчить про значне зростання ефективності використання більшості виробничих ресурсів підприємством ТОВ «Айсберг» у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.11

Ефективність використання ресурсного потенціалу в ТОВ «Айсберг»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
<i>Ефективність використання земельних угідь</i>				
Одержано з розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.:	1526,5	1725,9	1952,6	127,9
- чистого доходу				
- валового прибутку	278,6	182,6	611,9	У 2,2 рази
Вироблено с.-г. продукції в натуральному виразі з розрахунку на 100 га ріллі, ц:	2062,6	2209,3	1905,6	92,4
- зерна				
- соняшника	299,1	284,5	335,8	112,3
<i>Ефективність використання виробничого капіталу</i>				
Основних засобів:				
Капіталоозброєність, грн.	2396,1	2400,4	2908,0	121,4
Капіталомісткість, грн.	1,2	1,6	1,5	123,5
Оборотних засобів:				
Коефіцієнт оборотності	1,3	1,6	1,3	100
Коефіцієнт закріплення	0,8	0,6	0,7	87,5
Тривалість обороту, днів	290	226	270	93,1
Виробничого капіталу в цілому:				
Норма прибутку, %	3,3	4,1	20,7	X
Коефіцієнт чистого доходу на 1 грн. авансованого капіталу	0,6	0,7	0,9	X
<i>Ефективність використання праці персоналу</i>				
Одержано з розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.:	1483,3	1897,1	2224,3	У 1,5 рази
- чистого доходу				
- валового прибутку	270,7	200,8	697,1	У 2,6 рази
- чистого прибутку	80,0	97,4	600,7	У 7,5 рази

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»

Незважаючи на зменшення врожаю зерна з 2062,6 ц/100 га до 1905,6 ц/100 га, підприємство досягло значних успіхів у виробництві соняшнику, обсяги якого зросли на 12,3 %. Це є частиною стратегічної зміни фокусу виробництва. Попри падіння врожаю зерна, підприємство суттєво наростило

фінансову віддачу від використання землі: чистий дохід на 100 га зріс на 27,9%. Валовий прибуток на 100 га збільшився більш ніж у два рази, досягнувши 611,9 тис. грн у 2024 році.

Підприємство інвестувало в основні засоби, про що свідчить зростання капіталоозброєності на 21,4%. Хоча капіталомісткість також зросла, загальна віддача на вкладений капітал різко покращилася. Норма прибутку на капітал зросла з 3,3% у 2022 році до 20,7% у 2024 році. Коефіцієнт чистого доходу на 1 грн авансованого капіталу зріс з 0,6 до 0,9, що свідчить про підвищену віддачу від інвестованих коштів.

Показники ефективності праці демонструють вражаючий прогрес. Чистий дохід на одного працівника зріс на 50%, а валовий прибуток — на 157,5%. Найбільш значущим є зростання чистого прибутку на одного працівника, який збільшився у 7,5 разів, досягнувши 600,7 тис. грн у 2024 році. Це є потужним свідченням зростання продуктивності та успішного управління персоналом.

Для завершення комплексного оцінювання доцільно провести діагностику виробничого потенціалу ТОВ «Айсберг». Це дозволить узагальнити результати попередніх розрахунків та визначити загальну ефективність використання ресурсів підприємства (табл. 2.12).

На основі проведеної діагностики виробничого потенціалу ТОВ «Айсберг» видно, що коефіцієнт оборотності необоротних активів зріс з 1,0 у 202 році до 1,7 у 202 році, що становить зростання на 66,2%. Це свідчить про те, що товариство значно ефективніше використовує свої основні засоби для генерування доходу. Період обороту необоротних активів скоротився з 365 днів до 219,6 днів, що підтверджує, що компанії потрібно менше часу, щоб її основні засоби генерували відповідний обсяг доходу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів залишався стабільним на рівні 1,3 як у 2022, так і у 2024 роках. Це вказує на те, що ефективність використання поточних активів (таких як запаси та дебіторська заборгованість) для генерації доходу не змінилася. Період обороту оборотних активів також не змінився,

залишаючись на рівні 280,8 днів. Коефіцієнт оборотності активів (капіталу) дещо зріс з 0,6 у 2022 році до 0,7 у 2024 році, що становить зростання на 24,1%. Це свідчить про невелике покращення в загальному використанні активів підприємством для генерації доходу.

Таблиця 2.12

Діагностика виробничого потенціалу ТОВ «Айсберг»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. до 2022 р., %
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	1,0	1,4	1,7	166,2
Період обороту необоротних активів, дні	365,0	260,7	219,6	60,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, у т.ч.:	1,3	1,6	1,3	100,0
- дебіторської заборгованості за товари	-	20,9	47,8	-
Період обороту оборотних активів, дні, у т.ч.:	280,8	228,1	280,8	100,0
- дебіторської заборгованості за товари	-	17,6	7,6	-
Коефіцієнт оборотності активів (капіталу)	0,6	0,8	0,7	124,1
Період обороту активів (капіталу), дні	608,3	456,3	490,1	80,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,6	0,8	0,8	127,5
Період обороту власного капіталу, дні	608,3	456,3	477,2	78,4
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	6,4	15,8	28,4	443,5
Період обороту позикового капіталу, дні	57,0	23,1	12,9	22,5

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 0,6 у 2022 році до 0,8 у 2024 році, що є зростанням на 27,5%. Це вказує на те, що товариство ефективніше використовує власний капітал для генерації продажів. Період обороту власного капіталу скоротився з 608,3 днів до 477,2 днів, що означає, що швидше генерує дохід за рахунок капіталу власників. Коефіцієнт оборотності позикового капіталу суттєво зріс: з 6,4 у 2022 році до 28,4 у 2024 році, що є вражаючим зростанням на 443,5%. Це дуже позитивний показник, який свідчить про те, що підприємство генерує значно більше доходу на кожен гривню залученого капіталу. Період обороту позикового капіталу значно скоротився з 57 днів у 2022 році до лише 12,9 дня у 2024 році. Це означає, що товариство набагато швидше "повертає" свої позикові кошти, генеруючи продажі за короткий проміжок часу.

Для формування об'єктивного компонента в інтегральному показнику та з метою оцінки якісного потенціалу управління й організації праці, що є

критично важливим, проведемо розрахунок інтелектуального показника ефективності (ІПЕ). Даний показник відображає здатність підприємства генерувати дохід на одиницю матеріальних витрат завдяки ефективності людського капіталу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок інтелектуального показника ефективності ресурсного потенціалу

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1. Чистий дохід, тис. грн	27005,6	32800,2	41341,9
2. Матеріальні витрати, тис. грн	10393,2	13418,2	15765,9
3. Продуктивність праці, тис. грн/особу	2250,47	2733,35	3445,16
4. Матеріаломісткість, частка	0,385	0,409	0,381
5. ІПЕ (3/4)	5845,38	6683,01	9042,42

Інтелектуальний показник ефективності (ІПЕ) ТОВ «Айсберг» демонструє стійке та значне зростання (на 54,7% за період), досягнувши 9042,42 у 2024 році. Це є найвагомішим позитивним сигналом серед усіх ресурсних показників і свідчить про:

- високу якість управління - керівництво успішно використовує організаційний капітал для підвищення доходу на одиницю праці, водночас контролюючи матеріаломісткість (яка у 2024 році навіть знизилася до 0,381).
- зниження виробничого ризику - зростання ІПЕ частково компенсує негативний вплив деградації основних засобів, показуючи, що поки що підприємство здатне "витягувати" результати за рахунок кваліфікації, організації та вдалих управлінських рішень (як-от диверсифікація на високомаржинальні культури).

Таким чином, ризик неефективності управління (який є частиною інтелектуального ризику) є мінімальним. Однак, ІПЕ не може замінити інвестиції: ця тенденція є нестійкою і буде втрачена, якщо технічна база не буде оновлена для підтримки високої продуктивності праці.

Далі необхідно здійснити розрахунок інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг» за 2022-

2024 роки за багатофакторною методикою (табл. 2.14). Спочатку необхідно розрахувати і нормалізувати одиничні показники. Процес нормалізації одиничних показників ефективності використання ресурсного потенціалу здійснено відповідно до методичних підходів до інтегральної оцінки [62, 49, 67, 15], де нормативні значення використовуються як еталонні (максимальні або мінімальні) для приведення різнорідних показників до єдиної безрозмірної шкали [0; 1].

Таблиця 2.14

**Розрахунок і нормалізація одиничних показників ефективності
використання ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг»**

Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Норма	Нормалізація 2022 р.	Нормалізація 2023 р.	Нормалізація 2024 р.
Урожайність зернових	ц/га	27,6	33,1	35,8	Максимум (50,0)	0,552	0,662	0,716
Виробіток на 1 особу	тис. грн	1391,2	1904,3	2224,3	Максимум (3000,0)	0,464	0,635	0,741
Капіталовіддача	грн/грн	0,81	0,84	0,93	Максимум (1,50)	0,540	0,560	0,620
Рентабельність продажів	частка	0,057	0,051	0,270	Максимум (0,35)	0,163	0,146	0,771
Коефіцієнт диверсифікації	частка	0,45	0,35	0,35	Мінімум (0,50)	0,100	0,300	0,300
Рівень оплати праці	%	0,061	0,076	0,076	Максимум (0,10)	0,610	0,760	0,760
Коефіцієнт зносу ОС	частка	0,30	0,25	0,20	Мінімум (0,50)	0,400	0,500	0,600
Коефіцієнт фінансової автономії	частка	0,983	0,984	0,987	Максимум (1,00)	0,983	0,984	0,987
ІПЕ	частка	5845,38	6683,01	9042,42	Максимум (9042,42)	0,646	0,739	1,00

Аналіз нормалізованих значень показує значні відмінності в ефективності використання окремих елементів ресурсного потенціалу. Якщо одні показники (наприклад, коефіцієнт платоспроможності) можуть бути близькими до ідеального значення (1,0), то інші (наприклад, урожайність

зернових або рентабельність продажів) мають нижчі значення, що вказує на резерви підвищення ефективності у цих сферах. Таким чином, нормалізація дозволила чітко ідентифікувати, що управлінські зусилля та інвестиції в першу чергу мають бути спрямовані на диверсифікацію виробництва та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу (основних засобів),

Нормалізовані показники є базовою основою для подальшого розрахунку групових показників ефективності та фінального інтегрального показника. Це дає можливість перейти від розрізненого аналізу до комплексної (синтетичної) оцінки стану ресурсного потенціалу підприємства,

Таблиця 2.15

**Розрахунок групових показників ефективності використання
ресурсного потенціалу**

Структурна складова	2022 р,	Розрахунок (ГП)	2023 р,	Розрахунок (ГП)	2024 р,	Розрахунок (ГП)
Земельний (K1)	0,451	$0,552 \cdot 0,6 + 0,100 \cdot 0,4$	0,517	$0,662 \cdot 0,6 + 0,300 \cdot 0,4$	0,540	$0,716 \cdot 0,6 + 0,300 \cdot 0,4$
Трудовий (K2)	0,508	$0,464 \cdot 0,7 + 0,610 \cdot 0,3$	0,601	$0,635 \cdot 0,7 + 0,760 \cdot 0,3$	0,709	$0,741 \cdot 0,7 + 0,760 \cdot 0,3$
Технологія (K3)	0,300	$0,540 \cdot 0,65 + 0,400 \cdot 0,35$	0,350	$0,560 \cdot 0,65 + 0,500 \cdot 0,35$	0,400	$0,620 \cdot 0,65 + 0,600 \cdot 0,35$
Фінансовий (K4)	0,395	$0,983 \cdot 0,3 + 0,163 \cdot 0,7$	0,506	$0,984 \cdot 0,3 + 0,146 \cdot 0,7$	0,836	$0,987 \cdot 0,3 + 0,771 \cdot 0,7$
Інтелектуальний (K5)	0,646	9042,42 норма	0,739	9042,42 норма	1,000	9042,42 норма

Вагові коефіцієнти (табл.2.16), що визначають значущість кожного компонента ресурсного потенціалу в структурі загального інтегрального показника, були встановлені за методом експертного оцінювання (пріоритизації). Цей метод базується на стратегічних пріоритетах діяльності ТОВ «Айсберг» та сучасних економічних тенденціях в аграрному секторі.

Найбільшу вагу було надано фінансовому потенціалу (0.30), оскільки фінансова стійкість, прибутковість та платоспроможність є кінцевою метою та ключовим обмежувальним фактором для функціонування будь-якого

комерційного підприємства. Без достатнього фінансового ресурсу неможливий розвиток інших компонентів ресурсного потенціалу.

Друга група пріоритетів, які отримали однакову високу вагу (0.20), включає земельний потенціал та інтелектуальний потенціал. Для аграрного підприємства земля є фундаментальним засобом виробництва, а її ефективне використання прямо впливає на дохід. Водночас, висока вага інтелектуального потенціалу підкреслює стратегічний фокус на інноваціях, наукоємності виробництва та управлінні знаннями, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та мінімізації ризиків у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.16

Динаміка інтегрального показника ефективності РП

Компонент	Ваговий коефіцієнт	ГП (2022)	ВК*ГП (2022)	ГП (2023)	ВК*ГП (2023)	ГП (2024)	ВК*ГП (2024)
Земля	0,20	0,451	0,09020	0,517	0,10340	0,540	0,10800
Персонал	0,15	0,508	0,07620	0,601	0,09015	0,709	0,10635
Фінанси	0,30	0,395	0,11850	0,506	0,15180	0,836	0,25080
Технологія	0,15	0,300	0,04500	0,350	0,05250	0,400	0,06000
Інтелект	0,20	0,646	0,12920	0,739	0,14780	1,000	0,20000
Інтегральний показник	1,00	х	0,45910	х	0,54565	х	0,72515

Технологічний та трудовий потенціали отримали помірковану, але рівну вагу (0.15). Це пояснюється тим, що ці ресурси виконують допоміжну, імплементаційну функцію. Ефективність праці та використання основних засобів значною мірою залежить від якості інвестицій (фінанси) та впровадження новітніх підходів (інтелект). Таким чином, загальна структура вагових коефіцієнтів дозволяє створити збалансований інтегральний показник, який акцентує увагу на результативності та інноваційному розвитку підприємства.

Проведений розрахунок інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу в ТОВ «Айсберг», представлений у таблиці 2.16, є фінальним етапом аналізу та засвідчує стійку позитивну

динаміку загальної ефективності діяльності підприємства протягом аналізованого періоду. За три роки інтегральний показник зріс із 0,459 у 2022 році до 0,725 у 2024 році, що становить зростання на 57,9%. Такий показник класифікується як високий, але вказує на наявність резервів для подальшого наближення до еталонного значення 1.00. Основними чинниками, які забезпечили цей динамічний ріст, є фінансовий та інтелектуальний потенціали, що мають найбільшу вагу у структурі оцінки (по 0.30 та 0.20 відповідно) і демонструють найкраще покращення. Внесок фінансового потенціалу в загальну ефективність зріс із 0,11850 до 0,25080, підтверджуючи, що фінансова стійкість та прибутковість є домінантним компонентом успіху. Водночас, інтелектуальний потенціал продемонстрував найвищу швидкість зростання і досяг максимальної нормалізованої ефективності у 2024 році, що свідчить про успішне впровадження інноваційних та наукоємних підходів в управління. На противагу цьому, технологічний потенціал залишається найбільш критичною «слабкою ланкою», забезпечуючи найменший внесок у загальний показник (лише 0.06000 у 2024 році), що обумовлено низьким груповим показником і вказує на необхідність модернізації основних засобів та підвищення диверсифікації.

Таким чином, результати аналізу свідчать про загальну ефективність управлінських рішень, проте для забезпечення подальшого сталого розвитку підприємству необхідно зосередити інвестиції на подоланні відставання технологічного компонента ресурсного потенціалу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «АЙСБЕРГ»

3.1. Розробка стратегії мінімізації ризиків та підвищення ефективності використання ресурсів

Сучасне функціонування аграрного сектору економіки України відбувається в умовах безпрецедентної економічної турбулентності та геополітичної нестабільності, що значно посилює вплив ендогенних та екзогенних загроз на господарську діяльність підприємств [5, 37]. Необхідність розробки стратегії мінімізації ризиків не є лише реакцією на кризові явища, а стратегічною вимогою забезпечення стійкості ресурсного потенціалу [67, 74].

Науковці Райтер Н. та Мацьків Г. [55] відзначають, що війна та пов'язані з нею логістичні й цінові шоки роблять традиційні методи планування надієвими, вимагаючи проактивного підходу. При цьому Григорян Р.Х. [20] вказує, що особливості прояву ризиків у сільськогосподарських підприємствах в умовах невизначеності напряду впливають на ефективність використання ними своїх земельних, матеріальних та фінансових ресурсів.

Таким чином, стратегія мінімізації ризиків має бути інтегрована з функцією підвищення ефективності використання ресурсів [67], оскільки її кінцева мета - забезпечення конкурентоспроможного стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі [74], а не просте нівелювання поточних загроз.

Наукова думка щодо стратегій управління ризиками в аграрному секторі еволюціонувала від класифікації за фазами (уникнення, зниження, прийняття, передача [60]) до формування комплексних, інструментальних та адаптивних стратегічних підходів. Овсієнко Н.В. [51] та Головка Б.І. [19] розглядають розробку стратегії як частину стратегічного управління підприємством.

Серед найбільш актуальних стратегій виділяють, по-перше, інноваційно - адаптивні стратегії, які базуються на використанні науково-технічного прогресу та інтелектуального капіталу [80]. До цієї групи належить стратегія інноваційної диверсифікації діяльності, яку науковці [88] розглядають як основу для розвитку ресурсного потенціалу. Аналогічні підходи, орієнтовані на цифровізацію, пропонують автори [87, 4, 79], акцентуючи на впровадженні штучного інтелекту та цифрових технологій для оптимізації виробничого потенціалу та зниження технологічних ризиків.

По-друге, фінансово - інструментальні стратегії, які зосереджені на захисті фінансової стійкості від цінової та ринкової волатильності. До них відносять застосування хеджування та страхування [29, 69, 13]. Як підкреслюють Царенко Д.Г. та Халін С.В. [73], страхування виступає ключовим інструментом передачі ризику в агробізнесі, особливо в умовах природно - кліматичних загроз.

По-третє, системно - методологічні стратегії, які наголошують на необхідності створення цілісного механізму управління ризиками [12]. Проскура В.Ф. [54] та Карпінський Р.М. [32] визначають, що стратегія управління повинна починатися з ідентифікації та оцінки ваги впливу ризиків, що є необхідною передумовою для вибору адекватної тактики.

Реалізація стратегічного управління ризиками вимагає чіткої методологічної основи, яка забезпечує інтеграцію усіх етапів, починаючи від ідентифікації загроз до вибору інструментів та контролю результатів [12, 48]. Сучасні науковці, зокрема Діброва А. [22], підкреслюють, що система управління ризиками в аграрних підприємствах має бути представлена як цілісний механізм, що забезпечує неперервний процес прийняття рішень та їх коригування.

Ефективна адаптація агропідприємств до викликів сучасного середовища, проілюстрована ключовими практико-орієнтованими стратегіями (рис. 3.1), вимагає комплексного, проактивного та системного підходу, а не вибіркового впровадження окремих заходів.

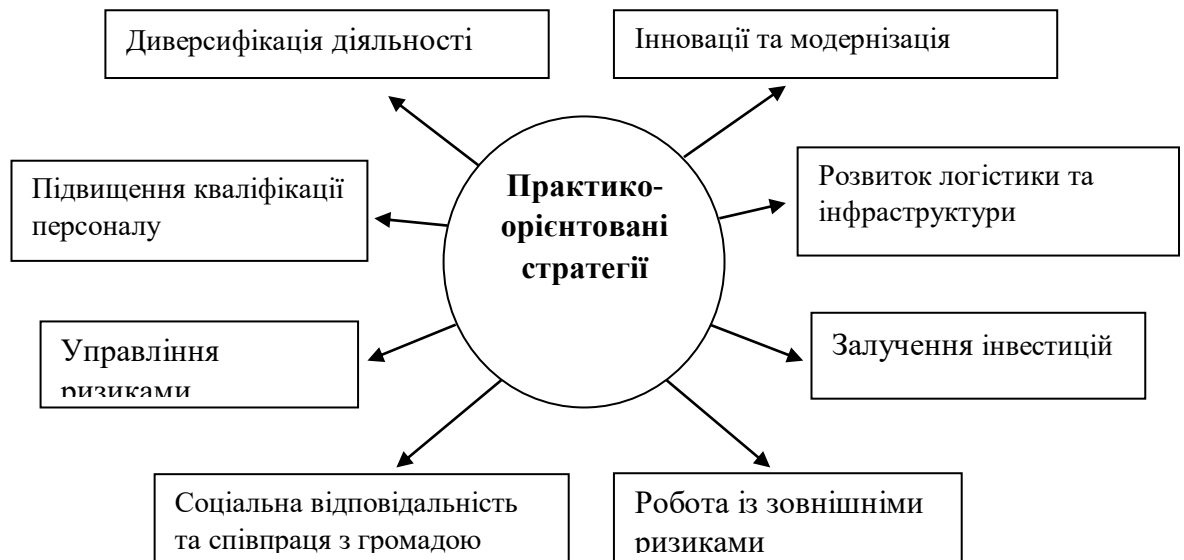


Рис.3.1. Стратегії адаптації агропідприємств до викликів сучасного середовища

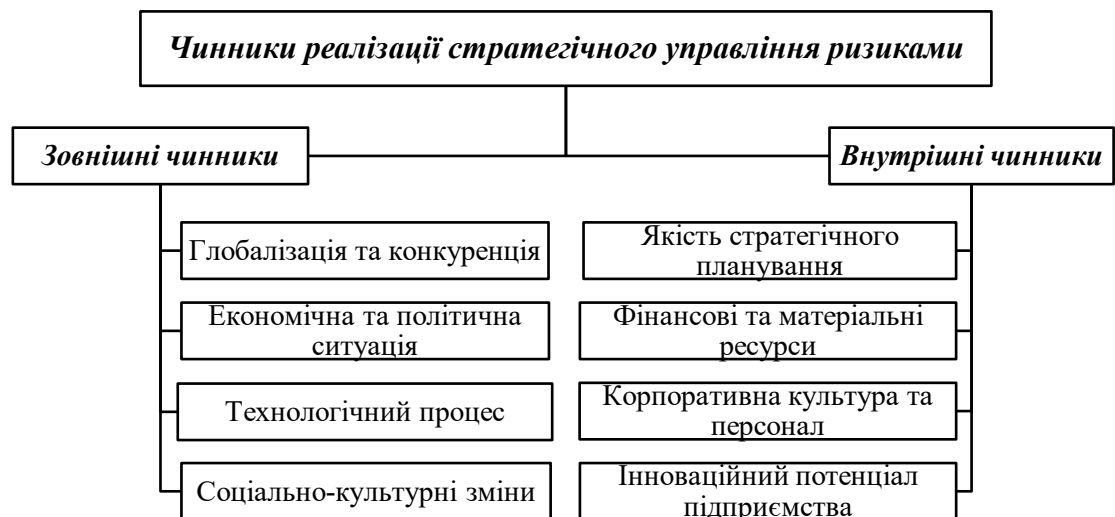
Складено автором на основі: [82, 54, 22, 78]

Успіх забезпечується через синергію чотирьох основних функціональних блоків. По-перше, необхідно забезпечити технологічну стійкість через інновації та модернізацію, а також розвиток логістики та інфраструктури, що підвищує операційну ефективність і знижує виробничі ризики. По-друге, критично важливо досягти фінансової безпеки, що реалізується через управління ризиками, залучення інвестицій та диверсифікацію діяльності, яка зменшує залежність від одного продукту чи ринку. По-третє, основою для впровадження всіх змін є людський та соціальний капітал: підвищення кваліфікації персоналу гарантує ефективну роботу з новими технологіями, а соціальна відповідальність та співпраця з громадою забезпечує сприятливе репутаційне середовище. Нарешті, робота зі зовнішніми ринками виступає стратегічним чинником, що забезпечує довгострокове зростання та конкурентоспроможність. Таким чином, адаптація є цілісною трансформацією, де зміни в одній сфері обов'язково підтримуються змінами в інших, що забезпечує життєздатність та розвиток підприємства в умовах постійної економічної та кліматичної невизначеності.

Незважаючи на інструментальну різноманітність, більшість сучасних стратегій мінімізації ризиків мають спільні універсальні риси, які

відображають вимоги часу. Однією з головних спільних рис є системність та інтегрованість, що означає необхідність інтеграції управління ризиками безпосередньо в процес стратегічного менеджменту підприємства, а не його застосування як разового заходу. Іншою спільною рисою є ресурсно-орієнтований підхід: стратегії обов'язково мають спиратися на наявні сильні елементи ресурсного потенціалу, використовуючи їх як джерело фінансування та забезпечення адаптивних механізмів. Наприклад, інноваційна диверсифікація [88] є ефективною лише за умови потужного інтелектуального забезпечення. Також, важливим спільним знаменником є проактивність, що відображається у фокусі на ризикостійкості - здатності не просто уникнути збитків, а швидко відновлюватись та продовжувати розвиток [56], створюючи при цьому додаткову конкурентну перевагу [17].

Науковці підкреслюють, що успіх впровадження стратегії управління ризиками залежить від низки внутрішніх чинників, які є передумовою для її ефективної реалізації. По-перше, це фінансово-ресурсне забезпечення: Чернишова Л.І. [74] та Масюк Ю., Шкода А. [47] вказують, що стратегічний розвиток та фінансування заходів зниження ризику вимагають достатнього обсягу фінансових ресурсів, які є основою для інвестицій у технологічну модернізацію. По-друге, інформаційно-цифрова компетентність: науковці наголошують на критичній ролі діагностики та цифрових технологій для об'єктивної оцінки стану виробничого потенціалу та ризиків, що є необхідною базою для прийняття управлінських рішень. По-третє, організаційно-управлінська спроможність: на думку Головка Б.І. [19] та Євтушенко Г.В. [27], успішна реалізація вимагає високої кваліфікації персоналу та організаційної культури, здатної підтримувати адаптивні та інноваційні підходи. Це передбачає готовність до співпраці з науковими установами та прийняття нових технологій. Комплекс чинників, які забезпечують успішну реалізацію стратегічного управління аграрним підприємством, представлено на рисунку 3.2.



3.2. Чинники реалізації стратегічного управління ризиками в підприємстві

Складено автором на основі: [19, 27, 74, 47, 85]

Таким чином, стратегічне управління ризиками є невіддільним від управління ресурсним потенціалом, вимагаючи цільового використання сильних потенціалів для зміцнення слабких ланок і забезпечення довгострокової економічної стійкості.

Ефективна стратегія мінімізації ризиків та підвищення ефективності використання ресурсів, як показано на рисунку 3.3, є комплексною системою, що не може обмежуватися одним підходом, а вимагає зваженого поєднання чотирьох стратегічних напрямів. Ключовим фокусом для підвищення ефективності ресурсів є напрям зниження ризику, який безпосередньо включає стратегію активних дій на основі раціонального використання ресурсів, спрямовану на внутрішню оптимізацію процесів, а також стратегію диверсифікації з інвестиційним проєктом, що дозволяє більш ефективно перерозподіляти капітал. Доповненням до цього є передача ризику (через страхування, аутсорсинг та функціональний розподіл), яка опосередковано підвищує ефективність, оскільки захищає внутрішні ресурси від втрат у разі непередбачених подій. Напрями уникнення ризику (особливо критичного) та прийняття ризику (особливо усвідомлене активне прийняття) слугують

інструментами для філігранного налаштування загальної стратегії: вони дозволяють уникнути непотрібних витрат на страхування малозначних ризиків і водночас захищають підприємство від катастрофічних наслідків. Таким чином, розробка успішної стратегії вимагає синтезу заходів зі зниження та передачі ризику для забезпечення стійкості та максимізації віддачі від наявних ресурсів.



Рис.3.3. Основні стратегічні напрями та стратегії управління ризиками в умовах економічної нестабільності

Складено автором на основі:[12,69,60,59]

На основі узагальнення теоретичних підходів щодо управління ризиками в агробізнесі та з метою формування методологічної бази для розробки практичних заходів на ТОВ «Айсберг», доцільно систематизувати ключові категорії ризиків та відповідні їм стратегії управління (табл. 3.1).

Таким чином, узагальнення наукових поглядів та систематизація стратегій управління ризиками підтверджує, що в сучасних умовах

економічної турбулентності ефективна стратегія мінімізації ризиків для аграрного підприємства повинна бути системною, ресурсно-орієнтованою та адаптивно - інструментальною.

Таблиця 3.1

Стратегії управління ризиками в агробізнесі

Категорія ризику	Опис ризику	Стратегія управління	Приклади інструментів
Кліматичні ризики	Невизначені погодні умови, зміни клімату, посухи, повені	Диверсифікація виробництва, страхування врожаю, впровадження систем зрошення	Страхування, агротехнічні заходи, зрошувальні системи
Ринкові ризики	Коливання цін на сільськогосподарську продукцію, попит і пропозиція	Використання ф'ючерсних контрактів, довгострокові контракти, маркетинг і брендінг	Ф'ючерсні контракти, партнерські договори
Фінансові ризики	Недостатність фінансування, зростання витрат на ресурси	Пошук додаткових джерел фінансування, оптимізація витрат, фінансове планування	Кредитні лінії, лізинг, державні програми підтримки
Операційні ризики	Поломка обладнання, людський фактор, низька продуктивність праці	Автоматизація виробничих процесів, навчання персоналу, підтримка техніки	CRM-системи, ERP-системи, програми підвищення кваліфікації
Політичні та регуляторні ризики	Зміни в законодавстві, податкові зміни, політична нестабільність	Моніторинг законодавства, співпраця з державними органами, адвокація в аграрних асоціаціях	Консультації з юристами, участь у профспілках та об'єднаннях
Соціальні ризики	Зміна демографії, соціальні конфлікти в регіонах, міграція робочої сили	Залучення нових кадрів, поліпшення умов праці, соціальні проєкти	Соціальні програми, інвестиції в розвиток регіонів, навчання
Екологічні ризики	Забруднення ґрунтів, деградація природних ресурсів	Впровадження екологічно стійких практик, реновація природних ресурсів, контроль за використанням хімікатів	Органічне землеробство, екологічний моніторинг, програми захисту
Технологічні ризики	Швидкий розвиток технологій, старіння техніки	Постійне оновлення обладнання, впровадження інновацій, цифровізація виробництва	Системи управління, аналіз великих даних, дрони

Джерело: Систематизовано автором на основі [12, 69, 82, 3, 73]

Вона має інтегрувати управління ризиками у стратегічний менеджмент, спираючись на сильні сторони наявного потенціалу (фінансового та інтелектуального) для цільового фінансування заходів, спрямованих на посилення критичних слабких ланок (технологічного потенціалу) та забезпечення довгострокової економічної ризикостійкості.

3.2. Обґрунтування інструментів формування фінансової та ресурсної стійкості підприємства

Після обґрунтування системної стратегії мінімізації ризиків, інтегрованої з функцією підвищення ефективності використання ресурсів (підрозділ 3.1), подальша логіка дослідження вимагає перейти від теоретичних засад до інструментального забезпечення її практичної реалізації.

Складна природа сучасних ризиків та необхідність досягнення довгострокової економічної стійкості вимагають чіткої систематизації та обґрунтування конкретних практико - орієнтованих механізмів, здатних трансформувати стратегічні рішення у відчутні економічні результати. Таким чином, мета цього підрозділу полягає у деталізації та інструментальній систематизації ключових заходів формування фінансової та ресурсної стійкості ТОВ «Айсберг» з акцентом на посиленні його конкурентоспроможності та ризикостійкості в умовах економічної турбулентності. Особлива увага приділяється цільовому використанню інструментів, які відповідають виявленим у попередніх розділах диспропорціям ресурсного потенціалу. Зокрема, на основі інтегральної оцінки, де було встановлено домінантну роль фінансового та інтелектуального потенціалів на тлі критичної слабкості технологічного потенціалу, подальший інструментарій має бути сфокусований на двох взаємопов'язаних групах заходів: по-перше, фінансово-інструментальні заходи для забезпечення стійкості та хеджування ризиків, і по-друге, інструменти інноваційної диверсифікації та модернізації для зміцнення

слабких ланок ресурсного потенціалу та підвищення загальної ресурсної ефективності підприємства.

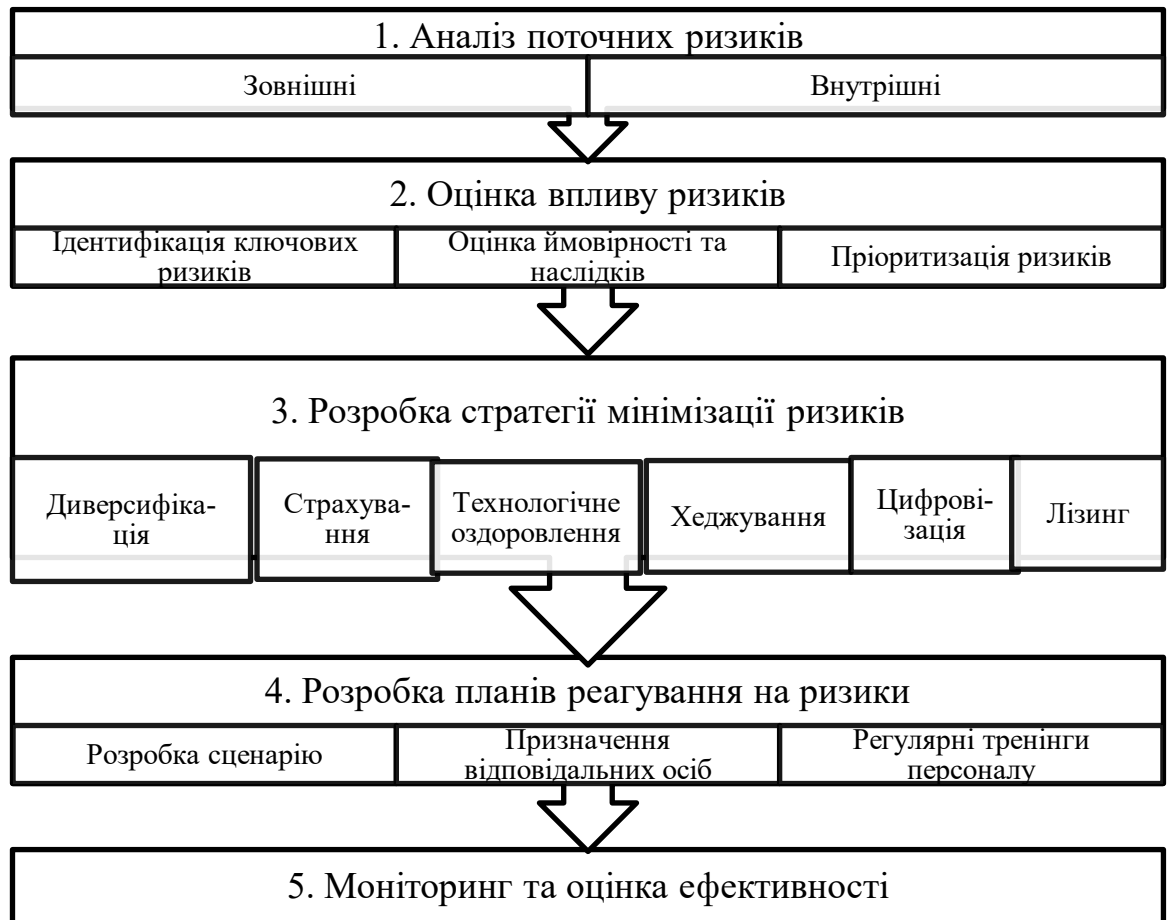


Рис.3.4. Стратегія мінімізації ризиків в ТОВ «Айсберг»

Розроблено автором

На основі розробленої комплексної моделі мінімізації ризиків, ми пропонуємо для підприємства ТОВ «Айсберг» негайне впровадження системного управління, що ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних стратегічних напрямках (рис. 3.4).

Ключовим акцентом має стати стратегія зниження ризику, реалізація якої передбачає, по-перше, інноваційну диверсифікацію діяльності, спрямовану на розширення бази доходів, зменшення залежності від традиційних ринків та підвищення маржинальності, а по-друге, раціоналізацію використання всіх наявних ресурсів для досягнення максимальної внутрішньої операційної ефективності. Критично важливим блоком для фінансової стійкості є стратегія передачі ризику: ми пропонуємо ТОВ «Айсберг» суттєво інтенсифікувати використання агрострахування для

захисту врожаю та виробничих активів від форс-мажорних обставин (кліматичних та біологічних загроз), а також систематично застосовувати інструменти хеджування (зокрема, ф'ючерсні та форвардні контракти) для захисту фінансового результату від цінової нестабільності на ринках сировини та готової продукції. Дотримання ресурсної дисципліни забезпечується механізмами уникнення та прийняття ризику: безумовне уникнення має бути зарезервоване лише для загроз із катастрофічним потенціалом, тоді як усвідомлене та активне прийняття контрольованих або незначних ризиків є рекомендованим підходом, оскільки дозволяє уникнути непродуктивних витрат на зовнішнє страхування, вивільняючи фінансові резерви для інвестицій у стратегічний розвиток і модернізацію. Таким чином, ця інтегрована модель перетворить управління ризиками на джерело конкурентної переваги та гарантуватиме довгострокову стійкість ТОВ «Айсберг».

В умовах, що склалися в Україні (воєнний час та період повоєнного відновлення), диверсифікація перетворюється з можливого стратегічного вибору на критичну необхідність для аграрних підприємств.

Ця тема є досить поширеною в науковій літературі. На основі аналізу наукових позицій щодо диверсифікації виробництва було виділено ключові слова, які формують взаємозв'язок із поняттям "диверсифікація аграрного підприємства" (як це проілюстровано на рис. 3.5).

Проведене дослідження дозволяє нам сформулювати та ввести в обіг нове, більш актуальне поняття: «інноваційна диверсифікація аграрних підприємств». Цей термін підкреслює, що диверсифікація має відбуватися не лише за рахунок розширення асортименту, а й через впровадження інновацій та модернізацію.



Рис.3.5. Взаємозв'язок ключових слів поняття «диверсифікації діяльності аграрних підприємств»

Сформовано автором за джерелами [23, 24, 46, 61, 43, 68, 16, 36]

Отже, ефективна диверсифікація є критичною необхідністю для аграрних підприємств в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення.

Рациональна модель диверсифікації повинна мати синергетичний ефект, спрямовуватись на виживання підприємств, підвищувати продуктивність галузі, забезпечувати фокус на дохідній продукції, не допускати високих виробничих витрат та посилювати конкурентоспроможність. На основі цих міркувань формулюється поняття «інноваційна диверсифікація аграрних підприємств» - стратегічний підхід, що передбачає розширення можливостей діяльності через імплементацію нових для них видів продукції на основі використання інноваційно-технологічних рішень. З розуміння ключових переваг та недоліків цієї інноваційної диверсифікації українському аграрію необхідно розпочинати свою роботу, зважуючи всі «за» та «проти» майбутньої стратегії (рис.3.6). Диверсифікація господарської діяльності аграрного підприємства має широкий спектр можливостей (рис.3.7).

Переваги
• зменшення залежності від ключових традиційних видів продукції • забезпечення внутрішнього ринку різноманітною продукцією • пом'якшення проблем із логістикою продукції • створення продукції з високою доданою вартістю • зростання прибутковості підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності • освоєння нових ринків • підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів • залучення інвестицій
Недоліки
• додаткові витрати • ризики невдачі • нестача кваліфікованого персоналу • інфраструктурні обмеження • нестабільність ринків

Рис.3.6. Переваги та недоліки інноваційної диверсифікації аграрних підприємств в сучасних умовах

Джерело: сформовано автором і співавторстві [88]

Перехід до інноваційного розширення діяльності вимагає від сільськогосподарських суб'єктів сфокусованого планування та ґрунтовної підготовки. Першочерговим кроком є всебічне вивчення доступних активів з метою ідентифікації напрямків виробництва, які не лише гарантуватимуть генерацію доданої вартості, але й мінімізуватимуть потенційні загрози для організації.

Наступний етап передбачає складання деталізованого стратегічного проєкту розширення з визначенням конкретних, вимірних завдань. Дефіцит кваліфікованих кадрів можна ефективно подолати завдяки партнерству з університетами, залученню співробітників на дистанційній або частковій зайнятості та через кооперацію з суміжними компаніями.

У випадку потреби у додатковому фінансовому забезпеченні, доцільно розробити високоякісний інвестиційний план і використати чинні на сьогоднішній день державні програми підтримки агровиробників та цільові субсидії (гранти). Знизити ймовірність реалізації виробничих загроз можливо шляхом застосування страхових механізмів.

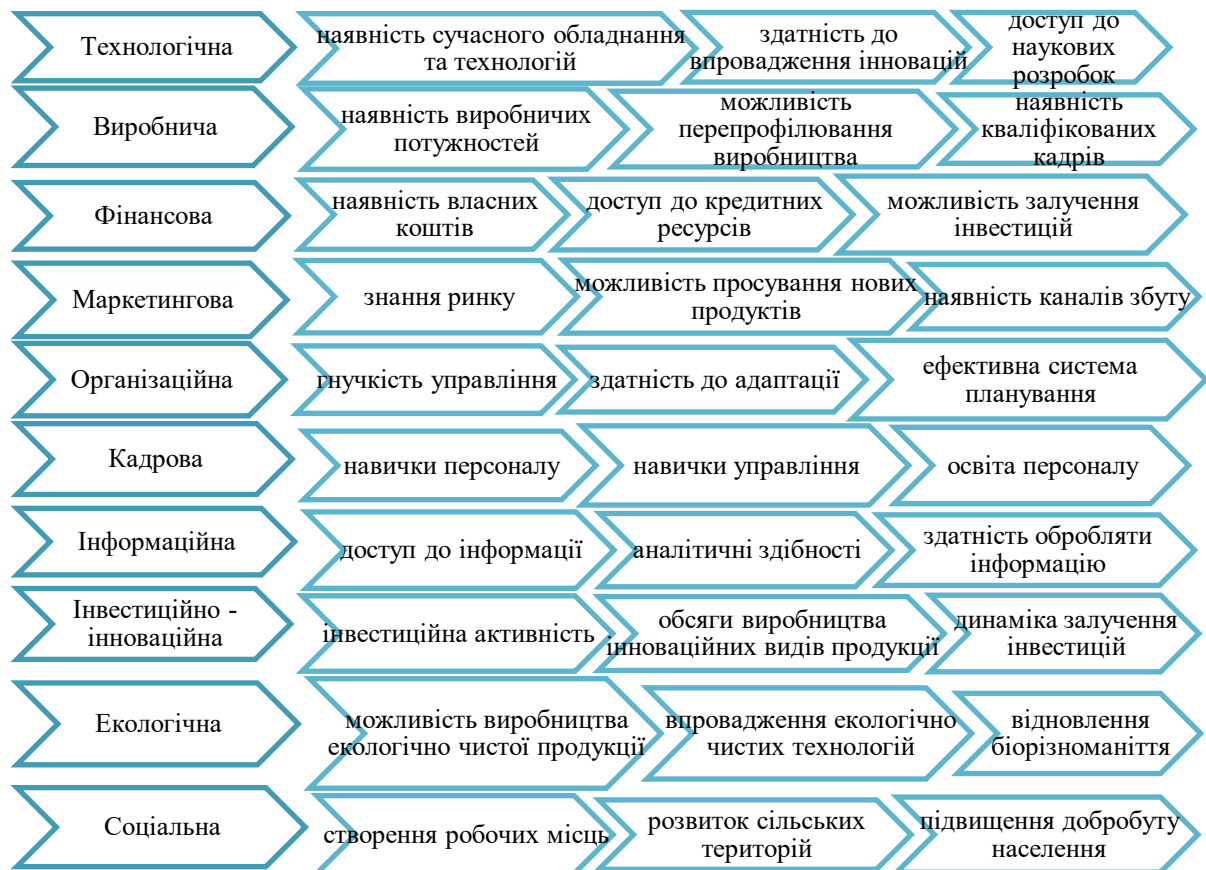


Рис. 3.7. Складові потенціалу диверсифікації господарської діяльності аграрних підприємств на інноваційних засадах

Джерело: сформовано автором і співавторстві [88]

Ми рекомендуємо ТОВ «Айсберг» стратегічно розпочати цей процес саме з диверсифікації через активну практику вирощування нішевих культур. Ця позиція, яка узгоджується з думкою більшості науковців, є економічно та агрономічно обґрунтованою: такі культури не вимагають значних площ, що дозволяє більш раціонально використовувати земельні ресурси; вони уможливлюють ефективну сівозміну, забезпечують вищу рентабельність порівняно з традиційними культурами, підвищують загальну продовольчу безпеку і, що критично важливо, є більш стійкими до негативних кліматичних змін. Таким чином, перехід до нішевих культур є для ТОВ «Айсберг» надійним, гнучким та прибутковим шляхом до забезпечення стабільності та швидкого відновлення.

ТОВ «Айсберг» стоїть перед необхідністю радикального перегляду підходів до землекористування, оскільки питання родючості ґрунтів та

науково - обґрунтованої ротації культур залишається критично важливим. Ми переконані, що впровадження повноцінної сівозміни є прямим шляхом до збільшення рентабельності виробництва, зважаючи на численні економічні переваги, які вона надає. Збільшення різноманіття вирощуваних культур дозволить підприємству повернутися до принципів раціонального землеробства.

Щодо гнучкого реагування на кліматичні зміни, слід визнати, що навіть при використанні сучасних технологій, традиційний набір культур (пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник) в товаристві, вже не витримує природно-кліматичних викликів і вимагає постійних, додаткових інвестицій для збереження високих врожаїв.

Вирішення цієї проблеми лежить у сфері нішевих культур, а при їх правильному доборі, з урахуванням специфіки зони вирощування та ресурсних можливостей ТОВ «Айсберг», ці культури здатні знизити альтернативні витрати виробництва і водночас забезпечити стабільність (рис.3.8).



Рис. 3.8. Переваги вирощування нішевих с.-г. культур в умовах України

Джерело: сформовано автором і співавторстві [88]

Потенційний асортимент є надзвичайно широким та перспективним: від кіноа, амаранту та батату до нуту, сочевиці, льону, кунжуту чи мікрозелені. Хоча в Україні вже існують успішні приклади високорентабельного виробництва такої продукції, її масовому поширенню

заважають кілька факторів: недостатня державна підтримка, обмежена ліквідність ринку збуту та відсутність прозорих стандартів. На рівні ж господарств це гальмується інерцією мислення аграріїв, традиційними поглядами, орієнтацією на приклади сусідніх фермерів, небажанням освоювати нові знання та, найголовніше, страхом перед експериментами. Подолання цих внутрішніх бар'єрів стане вирішальним для ТОВ «Айсберг» на шляху до інноваційної диверсифікації.

Механізм практичного застосування страхування в ТОВ «Айсберг» як інструменту управління ризиками та формування фінансової стійкості реалізується як ключова складова стратегії передачі ризику, що трансформує потенційні непередбачувані фінансові втрати на прогнозовані та керовані операційні витрати (страхові премії), сприяючи зміцненню фінансової стійкості підприємства [17, 19].

Цей механізм розпочинається з чіткої ідентифікації та оцінки тих ризиків, які мають найбільший вплив на виробничий та фінансовий потенціал ТОВ «Айсберг» [25, 31]. Для аграрного підприємства це передусім природно-кліматичні ризики (заморозки, град, посухи), що є основними джерелами втрат врожаю, а в умовах військової агресії - воєнні ризики та ризики пошкодження основних засобів.

Наступним кроком є вибір цільового інструменту страхування, який максимально відповідає потребам підприємства. З огляду на специфіку діяльності, ТОВ «Айсберг» має віддати перевагу страхуванню врожаю, яке покриває широкий спектр природних небезпек.

На етапі управління страховим портфелем практичний механізм вимагає, щоб страхова сума точно відображала очікувані фінансові втрати (очікувана врожайність та собівартість продукції).

Успішна реалізація стратегії мінімізації ризиків та формування ресурсної стійкості ТОВ «Айсберг» неможлива без цілеспрямованого технологічного оновлення, яке має усунути виявлену критичну диспропорцію в структурі потенціалу підприємства. Саме інноваційні

технології є тим локомотивом, який забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, знижує залежність від несприятливих природних чинників і мінімізує виробничі ризики. З огляду на необхідність раціонального використання землі та паливно-мастильних матеріалів, що є актуальним завданням для агробізнесу, особливий акцент у системі технологічного оновлення пропонується зробити на впровадженні технологій мінімального обробітку ґрунту, що дозволяє знизити енергоємність виробництва, підвищити родючість ґрунту та його вологонакопичувальну здатність. Паралельно з цим, критично важливим є впровадження елементів точного землеробства, яке, базуючись на цифровізації та використанні даних, забезпечує диференційоване управління ресурсами в товаристві.

Запропонований комплексний підхід до технологічного оновлення охоплює основні сфери застосування, починаючи від польових робіт і закінчуючи інтелектуальним аналізом даних. На рисунку 3.9 систематизовано ключові групи інноваційних цифрових технологій, впровадження деяких із них є може стати важливим для ТОВ «Айсберг» з метою зміцнення його технологічного та ресурсно-ефективного потенціалу.

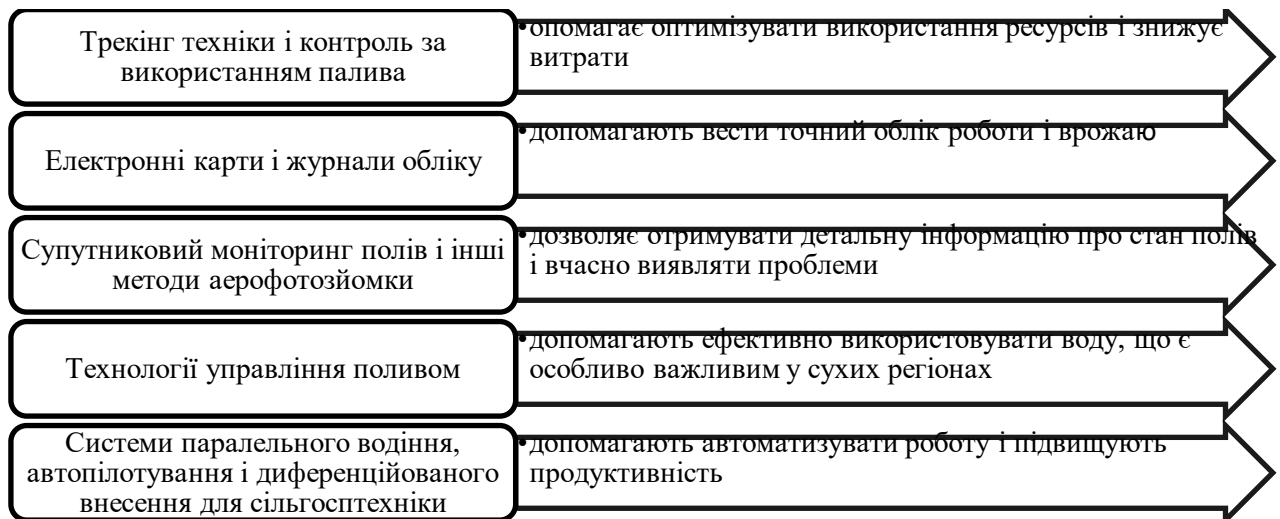


Рис. 3.9. Цифрові технології для агарного сектору України [82]

Механізм практичного застосування хеджування для ТОВ «Айсберг» є критично важливим інструментом якого полягає у фіксації майбутньої ціни продажу продукції шляхом укладення офсетної угоди на ринку фінансових

деривативів, що дозволяє замінити непередбачуваний ціновий ризик на контрольовану транзакційну вартість [14].

З огляду на основну діяльність ТОВ «Айсберг», об'єктами хеджування має стати продукція найбільш ліквідних культур.

Здійснити фіксацію ціни в українському правовому полі та максимально близько до внутрішнього ринку підприємство може організованих торгових майданчиках, що пропонують ф'ючерси на зернові, хоча для досягнення найкращих результатів та максимальної ліквідності слід моніторити й міжнародні біржі.

Схема застосування – «хеджування продажем» – є основною для виробника: ТОВ «Айсберг», очікуючи врожай, наприклад, кукурудзи у вересні, укладає раніше угоду на продаж відповідної кількості ф'ючерсних контрактів з терміном виконання у грудні; у момент фактичного збору та продажу врожаю на спотовому ринку, підприємство одночасно купує назад (закриває) свою ф'ючерсну позицію, де вигода від операції на біржі (за рахунок падіння чи зростання ціни) компенсує відповідний збиток чи вирівнює прибуток на фізичному ринку. Таким чином, кінцева ціна продажу фактично фіксується на рівні, близькому до ціни ф'ючерсу на момент його продажу. При цьому ТОВ «Айсберг» має усвідомлювати існування базисного ризику - ризику зміни різниці між ціною на спотовому ринку та ф'ючерсною ціною, який є невід'ємною частиною біржового хеджування і може впливати на остаточний фінансовий результат [10]. Успішне впровадження хеджування перетворює підприємство на більш передбачуваного фінансового суб'єкта, посилюючи його здатність до довгострокового планування та інвестиційного розвитку.

Фінальним і критично важливим інструментом мінімізації ризиків, який ми пропонуємо для ТОВ «Айсберг», є лізинг високотехнологічної сільськогосподарської техніки, що безпосередньо спрямований на усунення ідентифікованої критичної слабкості технологічного потенціалу.

На сьогодні лізинг є одним із найбільш динамічних та пріоритетних джерел фінансування оновлення основних засобів в аграрному секторі України, оскільки він дозволяє підприємствам отримувати новітнє обладнання без значного одноразового відтоку обігових коштів, що є особливо актуальним в умовах обмеженого доступу до довгострокового банківського кредитування та високих ризиків, пов'язаних з геополітичною невизначеністю [8].

Щодо державної підтримки, то в Україні існують механізми часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки, яка часто поширюється і на предмети лізингу, що додатково знижує кінцеве фінансове навантаження на підприємство. Це робить лізинг не просто фінансовим інструментом, а елементом державно-приватного партнерства у сфері модернізації АПК. В контексті стратегічних цілей ТОВ «Айсберг» із впровадження технологій мінімального обробітку ґрунту, взяття в лізинг спеціалізованої сівалки для No-Till є абсолютно доцільним та необхідним кроком. Це дозволяє негайно інтегрувати інновації у виробничий процес, отримуючи економію на ПММ та підвищуючи ресурсоефективність, а не очікувати повного накопичення коштів. Для ТОВ «Айсберг» такий підхід є надзвичайно вигідним: він захищає сильний фінансовий потенціал від виснаження, перетворюючи великі капітальні витрати на керовані щомісячні платежі, а також забезпечує технологічний ривок, необхідний для досягнення еталонного показника ефективності. З огляду на довгостроковий характер стратегії мінімального обробітку ґрунту та бажання підприємства набути право власності на актив, найбільш оптимальним вибором є фінансовий лізинг на термін 5-7 років, оскільки цей період відповідає нормативним строкам експлуатації та амортизації високотехнологічної сільськогосподарської техніки. Лізинг, таким чином, є дієвим інструментом мінімізації технологічного ризику та потужним каталізатором стійкості ресурсного потенціалу.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Метою даного підрозділу є кількісне обґрунтування фінансової доцільності впровадження комплексу заходів, запропонованих у підрозділі 3.2, та розрахунок їхнього інтегрального впливу на економічну стійкість підприємства.

Технологічне оздоровлення виробництва в ТОВ «Айсберг» не може бути вичерпним без структурної оптимізації сівозміни та диверсифікації ризиків. Саме тому, на основі детального аналізу економічної привабливості та агрономічної доцільності, для впровадження рекомендовано для ТОВ «Айсберг» три нішеві культури: нут, сочевицю та льон олійний. Їх вибір ґрунтується на ключових стратегічних пріоритетах: агрономічна вигода (покращення структури ґрунту, фіксація азоту та порушення циклу хвороб); економічна привабливість (стабільний попит на експортних ринках, висока маржинальність) та технологічна сумісність з існуючою матеріально-технічною базою в товаристві (табл. 3.2).

Прогнози ринкової кон'юнктури свідчать, що нут, сочевиця та льон олійний зберігатимуть високий рівень чистої рентабельності, часто перевищуючи традиційні зернові культури завдяки стабільному та зростаючому попиту на міжнародних ринках як на продукти здорового харчування та джерела рослинного білка. Зокрема, сочевиця та нут забезпечують значну економію на азотних добривах для наступних культур сівозміни (до 20-30%), що є прямим зниженням собівартості їх виробництва і підвищує загальний економічний ефект. Ми пропонуємо розміщувати саме озиму пшеницю після бобових культур. Нут, завдяки високій посухостійкості, є ключовим фактором мінімізації фінансових ризиків в умовах кліматичної нестабільності, забезпечуючи більш передбачувану врожайність та дохід. Льон олійний, у свою чергу, демонструє стабільний несезонний попит у промисловості та має низькі операційні витрати, особливо при застосуванні ресурсозберігаючих технологій, що забезпечує

високий коефіцієнт рентабельності інвестицій. Таким чином, економічні перспективи цих культур на найближчі роки є вкрай позитивними, оскільки вони виступають як інструменти фінансової диверсифікації та підвищують загальну конкурентоспроможність підприємства на експортних ринках.

Таблиця 3.2.

Аналіз доцільності впровадження нішевих культур в ТОВ «Айсберг»

Критерій	Нут (бобова)	Сочевиця (бобова)	Льон (олійний)
Кліматична стійкість (Одещина)	Висока. Надзвичайно посухостійкий, витримує високі температури.	Висока. Короткий вегетаційний період, дозволяє уникнути піків літньої спеки.	Висока. Добре переносить посуху Південного Степу.
Місце в сівозміні	Ідеальний попередник для озимих (пшениця, ріпак), зменшує потребу в добривах.	Дуже гарний попередник для озимих. Раннє звільнення поля.	Гарний попередник для озимих та кукурудзи. Розриває цикли хвороб основних культур.
Сумісність з наявною технікою в підприємстві	Вимагає сівалки точного посіву (планується до лізингу). Збирання – комбайн з мінімальними налаштуваннями (як для гороху).	Може висіватися наявною зерновою сівалкою на першому етапі. Збирання – комбайн.	Сівба – наявною зерновою сівалкою. Збирання – стандартний комбайн.
Висока маржинальність	Дуже висока. Стабільний експортний попит.	Висока. Стабільний попит на експортних ринках.	Висока. Постійний попит на олію та волокна, нижча собівартість вирощування.
Стратегічна рекомендація	Пріоритет №1. Максимально використовує нову техніку та забезпечує найбільшу агрономічну вигоду для сівозміни.	Пріоритет №2. Диверсифікація, низький інвестиційний ризик на старті.	Пріоритет №3. Найменші інвестиції у сівбу, ідеально вписується у технічну базу.

Сформовано на основі: [30, 38, 65]

Загальний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг», проведений у попередніх підрозділах, однозначно демонструє необхідність проведення технологічного оздоровлення як ключового заходу для забезпечення довгострокової економічної стійкості та мінімізації впливу агрокліматичних ризиків.

Аналіз даних таблиці 3.3, яка відображає проєкт валової продукції ТОВ «Айсберг» з урахуванням інноваційної диверсифікації та технологічного оновлення, підтверджує економічну ефективність запропонованих змін.

Таблиця 3.3.

Проект валової продукції в ТОВ «Айсберг» з урахуванням інноваційної диверсифікації

Види продукції	В серед. за 2022 - 2024 рр.		Проект на 2027 р.					
	га	%	га	%	Планова урожайність, ц/га	Валове виробництво, ц	Порівняна ціна 2016 р., грн.	Валова продукція, тис.грн.
Зернові та зернобобові - всього	901	70,2	960	70,2	55,0	52841	х	17198
з них озимі зернові	742	57,8	640	46,8	64,9	41538	х	12642
в т.ч. пшениця	540	42,1	420	30,7	50,5	21210	311,72	6611,6
ячмінь	202	15,7	220	16,1	48,4	20328	296,67	6030,7
ярі зернові	109	8,5	110	8,0	60,5	6655	х	2116,1
кукурудза	109	8,5	110	8,0	60,5	6655	317,97	2116,1
зернобобові	50	3,9	210	15,4	22,1	4648	х	2439,3
горох	50	3,9	70	5,1	23,5	1645	489,10	804,57
нут	0		70	5,1	22,5	1575	489,10	770,33
сочевиця	0		70	5,1	20,4	1428	605,30	864,37
Технічні - всього	383	29,8	407	29,8	х	х	х	21829
в т.ч. ріпак озимий	90	7,0	137	10,0	30,4	12768	904,07	11543
соняшник	293	22,8	170	12,4	25,6	10752	816,80	8782,2
льон олійний	0		100	7,3	18,5	7770	193,54	1503,8
Разом	1284	100	1367	100	х	х	х	39027

Центральною пропозицією в рамках цього оздоровлення є перехід на систему нульового обробітку ґрунту (No-Till) [81]. Ця технологія забезпечує значне зниження операційних витрат (передусім палива та амортизації техніки) за рахунок виключення енергоємних операцій по основному обробітку ґрунту (перш за все оранки та декількох культивацій), що прямо впливає на підвищення рентабельності виробництва. З агрономічної точки зору, No-Till гарантує збереження продуктивної вологи через формування

мульчуючого шару та надійний захист ґрунту від ерозії, що є критично важливим для підвищення стійкості до посушливих явищ.

Хоча на початковому етапі впровадження можливе тимчасове коливання урожайності, у довгостроковій перспективі очікується її стабілізація та зростання, особливо в умовах дефіциту вологи. Технологія No-Till є повністю адаптивною для основних культур сівозміни ТОВ «Айсберг», таких як зернові та олійні, і являє собою стратегічний напрямок розвитку, спрямований на ресурсозбереження та екологізацію аграрного виробництва.

Крім того, No-Till сприяє підвищенню вмісту органічної речовини в ґрунті, що забезпечує його здатність до накопичення та більш ефективного використання поживних речовин і, як наслідок, формує потенційну економію на внесенні мінеральних добрив у довгостроковій перспективі.

Удосконалення технологій виробництва в ТОВ «Айсберг» передбачає ще й глибокий аналіз всіх елементів технологічної карти, які безпосередньо впливають на потенціал урожайності та його реалізацію в умовах нульового обробітку. Для забезпечення зростання продуктивності на перспективу критично важливим є використання сучасних засобів хімізації та адаптованого генетичного насіння.

У сфері живлення рослин система No-Till вимагає використання локалізованого внесення добрив, що забезпечує точне дозування елементів живлення безпосередньо в зону кореневої системи та підвищує коефіцієнт їх використання. Пріоритет віддається рідким добривам (наприклад, КАС – карбамідо-аміачна суміш) та стартовим комплексним добривам із високим вмістом фосфору та цинку, які вносяться безпосередньо під час сівби.

Захист рослин набуває вирішального значення, оскільки нульовий обробіток ґрунту виключає механічне знищення бур'янів. Основою системи захисту стає використання гербіцидів суцільної дії (на основі гліфосату) для проведення так званого «хімічного плуга». У подальшому застосовується комплекс ефективних післясходових гербіцидів із різних класів хімічних

сполук (наприклад, інгібітори АЛС, інгібітори синтезу жирних кислот) з обов'язковим чергуванням діючих речовин для запобігання розвитку резистентності бур'янів.

Рекомендується обирати сорти та гібриди з високою початковою енергією росту, які здатні швидко проростати та розвиватися в умовах менш прогрітого та щільнішого ґрунту з великою кількістю пожнивних решток. Для кукурудзи та соняшника слід обирати гібриди, які демонструють високу пластичність та добре реагують на локальне внесення стартових добрив.

Для ТОВ «Айсберг» ми рекомендуємо придбання 4-метрової сівалки прямого посіву з посиленням висівним апаратом. При бюджеті у 1200000 грн (що забезпечує окупність менше ніж за півтора року) слід купити відновлений імпортований No-Till Drill з перевіреною конструкцією, або новий вітчизняний аналог, що відповідає всім ключовим технологічним вимогам No-Till (табл.3.4).

Для ТОВ «Айсберг» найбільш доцільно оформити придбання сівалки No-Till через фінансовий лізинг. Це дозволяє зберегти обігові кошти (ліквідність) та негайно розпочати технологічне оновлення. Ключовим економічним аргументом є те, що річний економічний ефект (РЕЕ) від економії палива (820200 грн/рік) повністю покриває щорічні лізингові платежі, що робить інвестицію самоокупною та знімає фінансове навантаження з бюджету підприємства.

Обов'язковим елементом фінансового оздоровлення є хеджування – фіксація ціни на частину майбутнього врожаю.

Враховуючи високу волатильність світового аграрного ринку та значний обсяг валової продукції, запланований ТОВ «Айсберг» на 2027 рік, стратегія хеджування має охоплювати всі чотири найбільш ліквідні та фінансово значущі культури: пшеницю, кукурудзу, соняшник та ріпак. Обґрунтуванням для цього є те, що як зернові (пшениця, кукурудза), так і олійні (соняшник, ріпак) несуть високі цінові ризики, падіння яких може нівелювати економічний ефект від підвищення врожайності через No-Till.

Таблиця 3.4

**Розрахунок економічної ефективності лізингу сівалки No-Till для ТОВ
«Айсберг»**

Показник	Значення	Обґрунтування
Площа посіву ТОВ «Айсберг», га	1367	Основа для розрахунку річної економії.
Орієнтовна вартість сівалки (інвестиція), грн	1200000	Середня ринкова вартість 4-метрової сівалки No-Till.
Період фінансового лізингу, роки	5	Рекомендований термін, що балансує щомісячний платіж та амортизацію.
Економія палива на 1 га (в середньому), л на 1 га	12	Оцінка економії за рахунок скасування глибокого обробітку ґрунту (оранка, культивування).
Орієнтовна ціна дизельного палива, грн./1 л	50	Поточна орієнтовна ринкова ціна ПММ.
Річний економічний ефект (РЕЕ) за рахунок економії палива, грн/рік	820200	$1367 \text{ га} * 12 \text{ л/га} * 50 \text{ грн/л}$
Термін окупності інвестиції, років	1,46	$1200000 / 820200 \text{ грн/рік}$
Вплив лізингу на ліквідність, %	Зберігає 100% ліквідності	Інвестиція фінансується за рахунок довгострокових зобов'язань, а не обігових коштів.
Співвідношення РЕЕ до щорічного платежу	РЕЕ > щорічний платіж	Економія палива самостійно покриває щорічні лізингові платежі, забезпечуючи самоокупність техніки.
Економія	Економія на оплаті праці та амортизації іншої техніки	Скорочення кількості проходів техніки по полю.
Агрономічний ефект	Стабілізація/зростання врожайності	Краще збереження ґрунтової вологи та зниження ризиків посухи, особливо на Півдні.

Соняшник та ріпак, незважаючи на гарантований попит з боку переробників, також схильні до цінових шоків, пов'язаних зі світовими запасами олійних культур та динамікою цін на енергоносії. Таким чином, фіксація ціни на 30% планового врожаю всіх чотирьох культур є оптимальною стратегією захисту фінансового потенціалу підприємства від непередбачуваних ринкових коливань та гарантує стабілізацію прогнозованого доходу. Це дозволить ТОВ «Айсберг» уникнути потенційних

збитків, які за сценарію падіння цін на 15% можуть сягати сотень тисяч гривень.

Таблиця 3.5

Інструменти хеджування для ключових культур ТОВ «Айсберг» на 2027 рік

Культура	Ринок та ціновий ризик	Рекомендований інструмент хеджування	Призначення та економічний ефект
Пшениця	Високоліквідний глобальний біржовий ринок, висока цінова волатильність.	Ф'ючерсний контракт / Форвардний контракт	Фіксація ціни продажу на біржі або з трейдером для гарантування мінімального рівня доходу.
Кукурудза	Високоліквідний глобальний біржовий ринок, залежність від енергоносіїв та логістики.	Опціон «Пут» / Ф'ючерсний контракт	Захист від падіння ціни (мінімальна ціна) з можливістю скористатися її зростанням (через Опціон).
Соняшник	Внутрішній ринок переробки, цінова залежність від світових цін на олію.	Форвардний контракт (з ОЕЗ)	Забезпечення гарантованого збуту та фіксація ціни безпосередньо з олійноекстракційним заводом, знижуючи ризики невиконання.
Ріпак	Європейський експортний ринок (Біопаливо, олія), залежність від європейських квот.	Форвардний контракт (з експортером) / Контракт мін. ціни	Фіксація ціни на експортну культуру або захист мінімальної ціни для запобігання втратам у період падіння попиту в ЄС.

Критичним моментом є вибір терміну хеджування: для гарантування фіксації ціни форвардні або ф'ючерсні контракти укладаються задовго до збору врожаю, коли ринок уже має інформацію про посівні площі та прогноз світового балансу, але ще не врахував місцеві фактори врожайності. Рекомендований період – кінець осені 2026 р. – весна 2027 р. (табл.3.6).

Страховання врожаю виступає як інструмент гарантування фінансового відновлення, замінюючи ризик 100% втрати інвестицій на фіксовану, контрольовану річну премію.

Ми пропонуємо ТОВ «Айсберг» (табл.3.7) розпочати страхування врожаю виключно з культури соняшника, що є стратегічно обґрунтованим і демонструє принцип фінансової відповідальності.

Таблиця 3.6

Економічна ефективність хеджування

Продукція	Валове виробництво на 2027 р., т	Обсяг для хеджування (30%), т	Умовна фіксована ціна за контрактом, грн/т	Падіння ціни (15%), грн/т	Уникнений збиток (економічний ефект), грн
Пшениця озима	2121,0	636	9850	1477	939419
Кукурудза	665,5	200	9250	1387	277014
Соняшник	1075,2	323	27200	4080	1315040
Ріпак	1276,8	383	23500	3525	1350744
РАЗОМ	x	x	x	x	388318

Цей підхід є оптимальним, оскільки дозволяє мінімізувати річні витрати на премію, водночас забезпечуючи захист найбільш інвестиційноємної та кліматично вразливої культури. Соняшник обрано тому, що він вимагає високих виробничих витрату плановому році — 30 000 грн/га, що робить потенційні збитки катастрофічними для фінансового стану підприємства. Замість ризику повної неконтрольованої втрати інвестицій на суму 5,1 мільйона гривень, ТОВ «Айсберг» фіксує контрольовані річні витрати у розмірі 306 000 гривень на сплату страхової премії. Таке цільове страхування гарантує фінансове відновлення у разі катастрофи, забезпечуючи повернення інвестицій, що є критично важливим для виконання поточних зобов'язань (зокрема, лізингових платежів) та фінансування посівної кампанії наступного року. Економічний сенс полягає у високому співвідношенні, коли кожна витрачена на страхування гривня захищає приблизно 17 гривень вкладених у виробництво коштів.

Стратегічним кроком у впровадженні елементів точного землеробства для ТОВ «Айсберг» обрано систему диференційованого внесення азотних добрив (VRA) на основі супутникового моніторингу NDVI (табл.3.8). Цей підхід є найбільш фінансово відповідальним і високорентабельним, оскільки дозволяє мінімізувати початкові інвестиції, зосередивши зусилля на оптимізації однієї з найбільших статей витрат — добривах. З метою

мінімізації ризиків та відпрацювання технології, підприємство вирішило розпочати з цільового впровадження VRA лише на одній культурі.

Таблиця 3.7

Розрахунок ефективності цільового страхування соняшника

Показник	Одиниця виміру	Значення
Площа страхування соняшнику	га	170
Планові виробничі витрати на 1 га у 2027 р.	грн/га	30000
1. Запобіжний збиток - максимальна страхова сума	грн	5100000
2. Відсоток страхової премії	%	6,0
3. Прямі річні витрати (страхова премія)	грн	306000
4. Співвідношення «запобіжний збиток / витрати»	рази	16,67

Для пілотного проєкту обрано кукурудзу (площа 110 га), оскільки вона є найбільш азотомісткою культурою і потребує найбільшої кількості дорогих добрив, що забезпечує максимальний потенціал економії та швидку фінансову віддачу на інвестиції. Механізм впровадження VRA є повністю оцифрованим: він починається з супутникового моніторингу (NDVI), який визначає неоднорідність поля та зони потреби в живленні; на другому етапі агроном у хмарному програмному забезпеченні створює карту-завдання з точними нормами добрив для кожної зони; і, нарешті, на третьому етапі, техніка (розкидач чи обприскувач) автоматично зчитує цю карту-завдання та диференційовано вносить добрива під час руху, забезпечуючи оптимізацію витрат та підвищення врожайності.

Економічна ефективність цього підходу доведена розрахунками: при мінімальних річних витратах на підписку (5500 грн) ТОВ «Айсберг» отримує чистий річний економічний ефект у розмірі 33000 грн. Це дає коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) 6,00 разів, що підтверджує, що VRA/NDVI є ідеальною, економічно виправданою та доступною технологією для фінансового оздоровлення підприємства.

Загальний річний економічний ефект (чистий грошовий потік) від усіх запропонованих заходів становить 547200 грн. Ця сума є джерелом повернення інвестицій і включає економію палива (+820 200 грн) та ефект

VRA (+33 000 грн), за вирахуванням річних витрат на страхування (-306 000 грн) та VRA-підписку (-5 500 грн).

Таблиця 3.8

Економічна ефективність VRA/NDVI на посівах кукурудзи в ТОВ

«Айсберг»

Показник	Одиниця виміру	Значення
I. Витрати		
1. Площа цільового страхування	га	110
2. Річні витрати на підписку NDVI	грн/рік	5500
II. Економічний ефект		
3. Річна вартість азотних добрив	грн/га	5000
4. Загальні витрати на азот на площі 110 га	грн	550000
5. Орієнтовна економія добрив завдяки VRA	%	7,0%
6. Річна економія на добривах	грн	38500
III. Чистий економічний результат		
7. Чистий річний економічний ефект	грн/рік	33000
8. Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI)	разів	6,00

Після врахування амортизації сівалки (240000 грн/рік) фінансовий результат є позитивним і становить + 307 200 грн. Це доводить, що проєкт прибутковий вже з першого року впровадження.

Для об'єктивної оцінки була застосована методика дисконтованих грошових потоків зі ставкою дисконтування 15% (що враховує вартість грошей у часі та ризику):

- Чистий дисконтований дохід (NPV) від запропонованих заходів мінімізації ризиків - проєкт генерує значний чистий прибуток у розмірі + 634305 грн протягом 5 років, що свідчить про його високу інвестиційну привабливість.

- Дисконтований термін окупності - інвестиція у сівалку повністю окупиться менш ніж за 3 роки. Якщо ж орієнтуватися на простий термін окупності, розрахований лише на основі економії палива, він становить 1,46 року. Обидва показники підтверджують надзвичайну швидкість повернення капіталу.

Запропонована стратегія вирішує найгострішу проблему підприємства – диспропорцію між фінансовою стійкістю та технологічною відсталістю.

Інтеграція No-Till та VRA/NDVI усуває ризик фізичного зносу основних засобів та технологічного відставання, забезпечуючи пряме структурне зростання інтегрального показника ефективності ресурсно-ризикового потенціалу.

Стратегія гарантує фінансовий захист, який сягає майже 9 мільйонів гривень від зовнішніх загроз: 3,88 млн грн від цінкових коливань (хеджування) та 5,1 млн грн від катастрофічних природно-кліматичних ризиків (страхування).

Для прогнозування інтегрального показника ми коригуємо групові показники на основі очікуваного ефекту від впроваджених заходів: No-Till, VRA, Страхування, Хеджування (табл.3.9).

Таблиця 3.9.

**Розрахунок прогнозованого інтегрального показника ефективності РП
(2027 р.)**

Компонент	ВК	ГП 2024 р.	Δ	ГП 2027 р.	ВК*ГП 2027	Обґрунтування зміни
Земля	0,20	0,540	+0,050	0,590	0,11800	Стабілізація врожайності через VRA/No-Till.
Персонал	0,15	0,709	+0,020	0,729	0,10935	Освоєння точного землеробства (VRA).
Фінанси	0,30	0,836	+0,100	0,936	0,28080	Захист 8,98 млн грн (хеджування/страхування)
Технологія	0,15	0,400	+0,300	0,700	0,10500	Прямі інвестиції: придбання сівалки No-Till та VRA
Інтелект	0,20	1,000	0,000	1,000	0,20000	Вже досягнуто максимуму у 2024 р.
Інтегральний показник	1,00	0,72515	+0,0879	0,81315	0,81315	Загальне зростання стійкості

Запропонована інтегрована стратегія є абсолютно економічно ефективною, швидкоокупною та забезпечує системну стійкість ТОВ

«Айсберг», досягаючи стратегічної мети фінансового оздоровлення. Ключ до успіху полягає в синергії інвестицій у технологічну модернізацію та інструментів фінансового ризик-менеджменту.

Найважливіший інтегральний ефект досягається у сфері ризикостійкості: цільове страхування соняшника та хеджування в сукупності забезпечують захист фінансового потенціалу підприємства на суму майже 9 мільйонів гривень від катастрофічних та цінових ризиків.

У структурному вимірі, впроваджена стратегія усуває найбільший недолік підприємства - відставання технологічного потенціалу, що дозволяє підвищити загальний інтегральний показник ефективності ресурсно-ризикового потенціалу з 0,72515 до прогнозованого значення 0,81315, підтверджуючи перехід ТОВ «Айсберг» до моделі стійкого та конкурентоспроможного розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження, присвячене розробці стратегічних напрямків підвищення стійкості ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах високих економічних та геополітичних ризиків, є повністю завершеним, методично обґрунтованим та має вагому практичну цінність. Досягнення поставленої мети стало можливим завдяки послідовній реалізації наукової гіпотези та вирішенню низки взаємопов'язаних завдань, що охоплюють теоретичне осмислення, глибокий емпіричний аналіз та інноваційне стратегічне планування.

Теоретичне осмислення у першому розділі дозволило чітко встановити, що ризик у діяльності суб'єктів аграрного сектору не може бути зведений лише до традиційних фінансових чи природно - кліматичних чинників, а є інтегральною категорією, яка сьогодні критично детермінована воєнними та інфраструктурними ризиками (блокада портів, руйнування логістики, мінування земель).

Це зумовило необхідність переходу від реактивного управління ризиками до проактивного формування стійкості - здатності системи швидко адаптуватися та відновлюватися після шоків впливів. Було науково уточнено сутність ресурсного потенціалу як синергетичної інтегрованої системи всіх ресурсних груп, де земля, як основний засіб виробництва, виступає як незамінне ядро.

Для об'єктивної оцінки ефективності використання цього складного потенціалу, що складається з п'яти ключових елементів (земля, персонал, фінанси, технологія, інтелект), було обґрунтовано вибір та адаптовано методику розрахунку інтегрального показника. Цей інструментарій став основою для кількісного вимірювання ступеня стійкості та подальшої ідентифікації «вузьких місць» у діяльності підприємства.

Всебічний аналіз, проведений за допомогою форм статистичної звітності ТОВ «Айсберг» за досліджуваний період 2022–2024 років,

засвідчив, що підприємство є типовим представником середнього аграрного бізнесу в Україні, яке спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур. За своїми розмірами ТОВ «Айсберг» оперує земельним банком, що становить 1367 гектарів сільськогосподарських угідь у 2024 році (зростання на 17,2% за період 2022–2024 рр.), що є основним активом та базою ресурсного потенціалу. В товаристві задіяно на постійні основи 12 працівників. Підприємство є життєздатним, про що свідчить позитивна динаміка чистого доходу від реалізації, який у 2024 році досяг 26,69 млн грн (зростання на 17,9% порівняно з 2023 р.) та зміцнення власного капіталу, який зріс на 21,4% за досліджуваний період.

Однак, саме глибинний аналіз виявив наявність прихованих та критичних диспропорцій, які несуть стратегічну загрозу. Зокрема, було встановлено: по-перше, неефективне використання земельних ресурсів, що проявилось у зниженні натурального показника врожайності зернових культур на 7,6% на одиницю площі ріллі, що вказує на вичерпання потенціалу традиційних агротехнологій та високу залежність від несприятливих погодних умов. По-друге, незважаючи на загальну ліквідність, фінансова стійкість за класичною методикою оцінена як кризова, що підтверджується неприпустимо низьким рівнем покриття запасів чистим оборотним капіталом, що є прямим індикатором високої вразливості до дефіциту ліквідності у пікові періоди. По-третє, низька та нестабільна рентабельність продажів і виробництва свідчить про неефективне управління витратами та відсутність цінової премії на ринку. Фінальний розрахунок інтегрального показника ефективності РП зафіксував його значення на рівні 0,72515, що констатує лише середній рівень стійкості, який є недостатнім для забезпечення довгострокової фінансової безпеки та інноваційного розвитку. Таким чином, аналітичний етап сформував незаперечне обґрунтування для розробки цілеспрямованих стратегічних заходів.

Стратегічна частина дослідження була присвячена розробці та економічному обґрунтуванню інтегрованої стратегії підвищення стійкості ресурсного потенціалу, яка є ключовим елементом наукової новизни роботи.

Стратегія побудована на взаємодоповненні двох блоків. Перший блок – інноваційно-технологічний – передбачає впровадження елементів точного землеробства (VRA) у поєднанні з технологією No-Till. Обґрунтовані інвестиції у придбання спеціалізованої сівалки та обладнання для диференційованого внесення ресурсів є критично важливими, оскільки дозволяють мінімізувати кліматичні ризики, оптимізувати витрати на засоби захисту рослин та мінеральні добрива, а також забезпечити стабілізацію врожайності с.-г. культур, що підтверджується розрахунковим зростанням коефіцієнта використання земельних ресурсів на 0,050. Другий блок – фінансово-захисний – акцентує увагу на хеджуванні та страхуванні для захисту фінансових результатів від зовнішніх ринкових та природних коливань. Запропоновано механізм форвардних контрактів для захисту чистого доходу на суму 8,98 млн грн та агрострахування посівів, що дозволяє значно підвищити фінансовий коефіцієнт стійкості (на 0,100).

Реалізація цих системних заходів забезпечує синергетичний ефект, що відображається у зростанні інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу з базового значення 0,72515 до цільового рівня 0,81315. Це підвищення на 12,1% є головним підсумком роботи та демонструє, що запропонована стратегія є не лише абсолютно економічно ефективною та забезпечує швидку окупність інвестицій, але й створює необхідний запас міцності та системну стійкість ТОВ «Айсберг» для його успішного функціонування та стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adams, K. F. Risk perceptio and Bayesian analysis of international contruction contract risks: The case of payment delays in a developing economy. *International Journal of Project Management*, vol. 26(2). 2008. pp. 31–38. (дата звернення: 15.04.2025 р.)
2. Clarity Project. ТОВ «Айсберг». URL: <https://clarity-project.info/edr/30817002> (дата звернення: 14.08.2025 р.)
3. Komarek, A. M., De Pinto, A., & Smith, V. H. (2020). A review of types of risks in agriculture: what we know and what we need to know. *Agric. Syst*, 178, 102738. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102738>
4. Nina Linde, Anush Balian, Tetiana Shabatura, Inna Gryshova, Olga Petrenko, Alisa Shevchenko. (2024). Agricultural Technologies as a Tool for Integrating Artificial Intelligence into the Agricultural Infrastructure of Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*, Vol.7 No.3 (December 2024). p.s26-s47. Doi: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr02>
5. Shevchenko A. A., Petrenko O. P., Ziuzina A. Y. Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law. *Наукові перспективи: журнал*. 2024. № 9(51) 2024. С.421-434 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15170/15240> (дата звернення: 12.08.2025 р.)
6. Uliana Berezhnytska, Olena Dobrovolska, Liudmyla Uniiat, Alisa Shevchenko, Yuliia Horiashchenko, Lina Halaz. Institutional principles of intensifying the innovative development of small and medium agribusiness. *Journal of Agriculture and Crops*, Volume 8, Issue 4, 2022. pp: 275-282, 2022 DOI: [https://arpgweb.com/pdf-files/jac8\(4\)275-282.pdf](https://arpgweb.com/pdf-files/jac8(4)275-282.pdf).
7. Абдуллаєва А. Є. Особливості застосування методів ризик - менеджменту у страховій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-5>
8. Андрос С.В. Економіко-організаційні засади розвитку лізингу як інноваційного інструменту фінансування та кредитного забезпечення

суб'єктів аграрного бізнесу. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 2 (78). С. 19-29.
URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No2/19.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2025.2. DOI: 10.5281/zenodo.15425111

9. Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 4. P. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.02>.

10. Базисні ризики при хеджуванні цінових ризиків на пшеницю та кукурудзу в Україні. *Пропозиція*.
URL: <https://propozitsiya.com/articles/analitika/bazysni-ryzyky-pry-khedzhuvanni-tsinovykh-ryzykiv-na-pshenytsyu-ta-kukurudzu-v> (дата звернення: 23.09.2025 р.)

11. Балдинюк В. М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>

12. Богданюк І.В. Сучасні підходи до аналізу ризиків і загроз для безпеки аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. Том 9. №3. 2024. С. 336-339 URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ujae_2024_r03_a60.pdf (дата звернення: 07.04.2025 р.)

13. Бойко В. Сучасні тренди агрострахування як інструмент ризик-менеджменту. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.2.9>

14. Бондаренко В.М. Цінові фактори підприємств аграрного сектору. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/723/719> (дата звернення: 23.05.2025 р.)

15. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. No 3. Том 28. С. 154—161. (дата звернення: 20.05.2025 р.)

16. Вовк М.В.,т Стибель Р.І. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств як основа розвитку галузі. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. 2024. Т 26. № 104. С.19-24. (дата звернення: 25.09.2025 р.)
17. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-110072/2020-22-82> (дата звернення: 26.09.2025 р.)
18. Головка Б. І., Царенко Д. Г. Чинники реалізації стратегічного управління підприємством у сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 400-404. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-63>
19. Головка Б.І. Стратегічне управління ризиками агропідприємств в сучасних умовах. *Colloquim – journal*. №39 (232). 2025. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2346021> (дата звернення: 27.09.2025 р.)
20. Григорян Р.Х. Особливості прояву ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та управління АПК*. №1. 2023. URL: https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/grygorian_econ_111-123.pdf (дата звернення: 03.04.2025 р.)
21. Державна Служба Статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
22. Діброва А., Діброва Л., Клименко М. Формування системи управління ризиками аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. №7 (277), 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Anatoliy-Dibrova-Larysa-Dibrova-Maxym-Klymenko-188-202.pdf (дата звернення: 13.09.2025 р.)

23. Добрянська Н.А., Нікіфорчук А.А. Вплив економічного та інституційного середовища на діяльність диверсифікованих корпоративних об'єднань. *Вісник ХНАУ. Економічні науки*. 2013. №6. С. 117 - 122. (дата звернення: 10.05.2025 р.)

24. Добрянська Н.А., Нікіфорчук А.А. Еволюція диверсифікації виробництва, мотиви та її цілі. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2306> (дата звернення: 23.05.2025 р.)

25. Донець О.В. Дослідження ресурсного потенціалу для визначення безпекових заходів на підприємстві. *Економіка і управління*. Вип. 4. 2024. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/4_17_fc335f245d.pdf (дата звернення: 18.05.2025 р.)

26. Дяченко, М., Жмуденко, В. (2023). Аграрний сектор України: поточний стан та його відновлення в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*, Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2951> (дата звернення: 05.05.2025 р.)

27. Євтушенко Г. В., Тимків Н. Я., Шешеня, А. А. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016, 17: С. 50. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/12.pdf> (дата звернення: 23.10.2025 р.)

28. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. Випуск 14. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/48.pdf (дата звернення 03.05.2025)

29. Житар М. О., Ананьєва Ю. В. Методологічна система формування стратегій управління фінансовими ризиками в умовах глобалізації економіки. *Бізнес – інформ*. №1. 2025. С.229-240.

URL:https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-229_240.pdf (дата звернення: 01.10.2025 р.)

30. Зелінський Ю.А. Аналіз сучасного стану та перспектив вирощування льону олійного: Україна в контексті світових змін. *Аграрні інновації*. 2025. №29. С.333-340. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.29.51> (дата звернення: 29.10.2025 р.)

31. Карпінський Р.М. Визначення ваги впливу ризиків на господарську діяльність аграрних підприємств як етап управління. *Розвиток міста*. Вип.1 (05). 2025. URL: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/96/95> (дата звернення: 01.06.2025 р.)

32. Карпінський Р.М. Ідентифікація ризиків господарської діяльності аграрних підприємств: можливості та загрози у процесі управління. *Економіка та суспільство*. Вип. 70. 2024. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5488/5427> (дата звернення: 01.05.2025 р.)

33. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Теоретичні основи та класифікація ризиків з врахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. Вип. 25. 2021. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/297/285> (дата звернення: 03.04.2025 р.)

34. Кисіль Б. С., Бедрик Б. О. Сучасні підходи до управління ризиками в агропромисловому комплексі як передумова забезпечення стійкості галузі. *Матеріали X всеукр. наук.-техн. конференції здобувачів вищої освіти за підсумками наукових досліджень 2022 року*. Запоріжжя. 2023. С. 59. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/ate/wp-content/uploads/sites/41/zbirnyk-tez-2023-r ed.-2.pdf> (дата звернення: 01.09.2025 р.)

35. Когут М. В. Поняття та значення логістичного потенціалу як чинника розвитку регіону. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2023. Т.

(2(89). С. 16-22. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2929/2327> (дата звернення 03.05.2025)

36. Козик В. В., Степанків Н. З. Диверсифікація як метод забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 153–159. URL:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-153-159> (дата звернення: 02.05.2025 р.)

37. Козловський Д.О. Антикризисні виклики та стратегічні напрями адаптації аграрного бізнесу України в умовах економічної турбулентності. *Економічний простір*. №199, 2025. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-207-213-kozlovskyj.pdf> (дата звернення: 01.09.2025 р.)

38. Колесніков М.О., Кадиров Т.Р. Рекомендації по вирощуванню нуту в умовах півдня України. Мелітополь: ТДАТУ. 2022. 44 с. URL:<https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/af70ac46-ef18-4cca-99fd-fd700b39c8eb/content> (дата звернення: 01.10.2025 р.)

39. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, (61). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (дата звернення: 01.07.2025 р.)

40. Корієв В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Держава та регіони: Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 142-146. (дата звернення: 10.07.2025 р.)

41. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 2. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a19.pdf (дата звернення: 03.04.2025 р.)

42. Куценко О. О., Козюра І. В. Формування ресурсного потенціалу підприємства. ПУЕТ. 2023. с. 305-310. URL:

<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13127/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%20%D0%9F%D0%A3%D0%95%D0%A2,%202023.pdf#page=306> (дата звернення 29.05.2025)

43. Лагоша Р.В. Розробка моделі диверсифікації аграрного бізнесу на основі циркулярної економіки. *Наукові інновації та передові технології*. № 6 (34). 2024. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/12234/12295> (дата звернення 09.05.2025)

44. Ляліна Н.С. Методичні засади комплексної оцінки ефективності діяльності підприємств агробізнесу. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IV міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції*, (8 жовтня. 2020). Харків: ХНТУСГ, С. 96-98. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24303?locale=en> (дата звернення 14.05.2025)

45. Мартин, О. М. Особливості формування системи управління ризиками в аграрних підприємствах. *ЛНУП Матеріали конференції Частина 2*. м. Львів, 22-23 березня 2022. С. 128. URL: <http://surl.li/ughtt> (дата звернення 29.09.2025)

46. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Вісник Хмельницького національного університету* 2023. № 4. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/03/320-66.pdf> (дата звернення 29.09.2025)

47. Масюк Ю., Шкода А. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. (34). 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/994/953> (дата звернення 03.07.2024)

48. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками. (2021). Міністерство фінансів України. Київ 2022. URL: <http://surl.li/ugiaf> (дата звернення 14.05.2025)

49. Николюк О.М., Мартинчук І.В. Методика оцінювання ресурсного потенціалу інноваційно орієнтованих сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. № 1. 2018. С. 207-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_1_28 (дата звернення 27.04.2025)

50. Нікіфорчук М.Ю. Перспективи розвитку зеленої економіки в Україні. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри*: Збірник матеріалів XII Міжвузів. наук.-практ. студентської конференції (Одеса, 27 жовтня 2021 року). Одеса, ОДАУ. 2021. 150 с.131-135 URL:<https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Studentskyj-zbirnyk-2021.pdf>

51. Овсієнко Н.В., Котвицька Н.М., Овсієнко В.В. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Економічний простір*. №197. 2025. С.199- 203. URL:<https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-199-203-ovsiyenko.pdf> (дата звернення 07.10.2025)

52. Петренко О.П., Шевченко А.А. Цифрові технології у фінансовому аналізі аграрних підприємств: виклики та можливості під час війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. URL:<https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/483/442> (дата звернення 01.11.2025)

53. Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1 (67). С. 99-104 (дата звернення 07.04.2025)

54. Проскура В.Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. Випуск 9. 2017.

URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf (дата звернення 07.10.2025)

55. Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Аграрна економіка*. Т.16. №1-2. 2023. URL:http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_5.pdf (дата звернення 07.04.2025)

56. Руденко С. В., Попов Д. О., Цюпак В. П. Механізм забезпечення ризикостійкості в системі управління діяльністю підприємств в кризових умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 78 – 82. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-13> (дата звернення 12.10.2025)

57. Рудич О. О. Методичні підходи до оцінки ризиків сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2017. №23. С. 39-44. (дата звернення 20.05.2025)

58. Рудич О. О. Природно-кліматичні умови як фактор ризику виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2018. №2. С.14-21. (дата звернення 13.05.2025)

59. Світовий О.М., Солом'яний О.О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. Вип. 74. 2025. (дата звернення 28.09.2025)

60. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. №4. Т.2. С.42-51. URL: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8) (дата звернення 10.04.2025)

61. Сітковська А. О., Полегенька М.А., Бородей Д.Е. Диверсифікація виробництва як напрямок стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2809/2845> (дата звернення 18.10.2025)

62. Скопенко Н.С., Левченко В.В., Зоренко І.А. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. *Агросвіт*. №6. 2025 с.56-64.

URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/207/155> (дата звернення 19.05.2025)

63. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства сутність складові та моделі управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. № 153. 2020. С. 75-82. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5053/1/Smolych%20Dariia.pdf> (дата звернення 30.04.2025)

64. Солоп, А. (2024). Аграрний сектор України: сучасні виклики та можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, Вип. 20. С. 147-158. (дата звернення 07.04.2025)

65. Сочевитця – одна з найбільш маржинальних культур сезону 2024-2025. URL: <https://superagronom.com/news/21371-virobnitstvo-chervonoyi-sochevitsi-ye-perspektivnim-ta-marjinalnim-yakscho-vrahuvati-osoblivosti-kulturi> (дата звернення 23.10.2025)

66. Степаненко С.В. Методичні аспекти ефективності використання ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. №3 (79), 2022. URL:http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/3_79_2022/14.pdf (дата звернення 07.05.2025)

67. Степаненко С.В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039> (дата звернення 23.04.2025)

68. Степасюк Л.М., Степасюк М. О. Диверсифікація агробізнесу через поширення практики вирощування нішевих олійних культур. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4827/4767> (дата звернення 07.05.2025)

69. Томілін О. Управління ризиками в аграрному секторі : фінансовий аспект. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Т. 4, № 51. С. 150-151. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4096> (дата звернення 07.10.2025)

70. Фертас Н. Визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Підприємництво та інновації*. №10. 2019. С. 57- 61. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/234/223> (дата звернення: 30.04.2025)

71. Лейбович А. В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону. *Економічна наука*. 2018. №10. С. 60-67 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/14.pdf (дата звернення: 30.05.2025)

72. Ходаківський В.М. Методи оцінки ресурсного потенціалу агробізнесу. *Економічний простір*. №201. 2025. С.234-240. URL:<https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-234-240-hodakivskyj.pdf> (дата звернення: 30.05.2025)

73. Царенко Д. Г., Халін С. В. Страхування як інструмент ризик-менеджменту в агробізнесі. *Проблеми економіки*. №1 (63). 2025. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2025-1_0-pages-254_260.pdf (дата звернення: 30.10.2025)

74. Чернишова Л. І., Бескубська А. С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (23). 2019. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/23_2019/66.pdf (дата звернення 29.05.2025)

75. Шаманська О. І., Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 2.

URL: <http://www.economy. nauka. com. u a/?op=1&z=4776> (дата звернення: 30.05.2025)

76. Шевченко А. А., Нікіфорчук М.Ю. Органічне виробництво с.-г. продукції: можливості для аграріїв в Україні. *«Економічний вісник Причорномор'я»*. 2021. №2. с. 115 – 123
URL:<https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/28/25>

77. Шевченко А., Волкова А., Нікіфорчук М. Органічна лохина: синергія екологічної практики та продовольчої безпеки. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти»: збірник матеріалів V Міжн. наук.-практ. конф. НПП та молодих науковців*. (м. Одеса. 2-3 жовтня 2025 р.), Одеський державний аграрний університет. Одеса. 2025. с. 526-528
URL:<https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/11/Zbirnyk-V-Mizhn-konf-2-3.10.25-ODAU.pdf>

78. Шевченко А., Донченко Д. Технологічно – економічні інструменти забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства. *«Актуальні аспекти розвитку науки і освіти»: збірник матеріалів IV Міжн. наук.-практ. конф. НПП та молодих науковців*. (м.Одеса. 24-25 жовтня 2024 р.), Одеський державний аграрний університет. Одеса. 2024. с. 626-629
URL:<https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/Zbirnyk-materialiv-24-25.10.24.pdf> (дата звернення: 30.09.2025)

79. Шевченко А., Плотніченко М. Діагностика цифрових технологій в аграрному секторі: оптимізація виробничого потенціалу. *Матер. III Всеукр. наук.-практ. конфер. «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених»*. (15 квітня 2025, м. Полтава), Полтавський державний аграрний університет. Полтава. 2025. С. 341-343
URL:https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/54465/1/Збірник_аспірантура_15.04.2025.pdf (дата звернення: 30.10.2025)

80. Шевченко А.А., Букрєєва А.В. Інноваційні технології як фактор прискореного розвитку аграрних підприємств. *Збірник тез доповідей за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні управлінські та*

соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління -2023». (м. Одеса, 10 листопада 2023 р.), НУОП, м. Одеса. С.123- 124 URL:https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf (дата звернення: 20.09.2025)

81. Шевченко А.А., Друмов А.І. Мінімальний обробіток ґрунту – важливий напрям ресурсозбереження в сучасних умовах. *Збірник матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. НПП та молодих науковців «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти»* (9-10 листопада 2023, м. Одеса). Одеський державний аграрний університет. Одеса. 2023. (дата звернення: 20.09.2025)

82. Шевченко А.А., Конопельська О. Управління ризиками в агробізнесі: проектування стратегії мінімізації. *Браславські читання. економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: збірник матеріалів II Міжн. наук.-практ. конф.*». (06 листопада 2024, м. Одеса), Одеський державний аграрний університет. Одеса. 2024. с. 306 – 310 URL:<https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Braslavski-chytannya-Zbirnyk-2024.pdf> (дата звернення: 21.09.2025)

83. Шевченко А.А., Петренко О. П., Бірагова О.В. Виробничий потенціал аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Modern Economics*. 2023. № 41(2023). С. 156-162. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-22) (дата звернення: 25.05.2025)

84. Шевченко А.А., Петренко О. П., Іванюк Н.С. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3374/3301> (дата звернення: 20.04.2025)

85. Шевченко А.А., Петренко О.П. Детермінанти економічного розвитку сільського господарства в Україні. *Modern Economics № 38 (2023)*. С. 186-193 URL:<https://modecon.mnau.edu.ua/issue-38-2023/> (дата звернення: 20.09.2025)

86. Шевченко А.А., Петренко О.П., Добрянська Н.А. Інноваційний розвиток аграрних підприємств. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2017. С. 200-213. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2707/1/Агроінновації%20як%20перспектива%20.pdf> (дата звернення: 14.09.2025)
87. Шевченко А.А., Петренко О.П., Косик Д.В. Штучний інтелект в рослинництві: успішні кейси аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2024. №47. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/artificial-intelligence-in-crop-production/> (дата звернення: 28.09.2025)
88. Шевченко А.А., Петренко О.П., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. №8. Р.297-311 URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/261/251>
89. Шеремет О. О., Левченко В. В. Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. No 7. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.26> (дата звернення: 20.05.2025)
90. Яковлєва Ю. Ю. Формування та розвиток ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНТ ННІ Бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. ВИП. 1. 2021. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4022/1/Visnik%20%20SNT_V.%201-2021-31-33.pdf (дата звернення 29.05.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Автор, джерело	Структурні складові ресурсного потенціалу	Показники оцінювання ресурсних складових
Шаманська О,І. [75]	Матеріальні ресурси	Коефіцієнти: - забезпечення підприємства матеріальними ресурсами; - корисного витрачання матеріальних ресурсів; - оновлення основних засобів; - вибуття основних засобів; - зносу основних фондів; -фондовіддачі
	Фінансові ресурси	Коефіцієнти: - концентрації власного капіталу; - фінансова залежність; - забезпеченості оборотних коштів власним оборотним капіталом ; - поточні ліквідності; - швидкої ліквідності; - абсолютної ліквідності; - рентабельності власного капіталу
	Трудові ресурси	Коефіцієнти: - обороту найманих працівників; - обороту звільнених працівників; - загального обороту працівників - плинності кадрів; - продуктивності праці
	Інформаційні ресурси	Показники: - технічного забезпечення інформаційних систем; - кадрового забезпечення та рівня їх кваліфікації (галузь інформаційних систем)
Кузьменко О,В. [42]	Виробничі ресурси	Коефіцієнти: - рентабельності виробництва продукції; - фондівдачі основних фондів; - придатності основних фондів; - оборотності оборотних активів
	Фінансові ресурси	Коефіцієнти: - чистої рентабельності продажів; - фінансової стійкості; - фінансової незалежності; - забезпеченості власними обіговими коштами
	Трудові ресурси	Коефіцієнти: - ефективності використання фонду оплати праці; - економії адміністративних витрат;
	Інформаційні ресурси	Показники: - інвестування у програмне забезпечення та рекламу; - нематеріальних активів у загальному обсязі витрат
Парасій-Вергуненко	Кадрові	Кількісні (екстенсивні):

I,М. [53]	ресурси (персонал)	- середньооблікова чисельність персоналу; - витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, - Якісні (інтенсивні): - продуктивність праці; - трудомісткість виробництва продукції,
	Основні засоби (засоби праці)	- Кількісні (екстенсивні): - середньорічна вартість основних засобів; - сума нарахованої амортизації; - виробнича площа; - вартість нематеріальних активів; - Якісні (інтенсивні): - віддача основних засобів(фондовіддача); - амортизаційна віддача; - вихід продукції з 1 м² виробничої площі; - віддача нематеріальних активів
	Матеріальні ресурси	- Кількісні (екстенсивні): - вартість матеріальних запасів; - витрати на сировину та матеріали, - Якісні (інтенсивні): -оборотність матеріальних запасів; - матеріаловіддача
	Фінансові ресурси	- Кількісні (екстенсивні): - власний капітал; - заборгованість за кредитами; - кредиторська заборгованість - Якісні (інтенсивні): - оборотність власного капіталу; - оборотність кредитної заборгованості; - оборотність кредиторської заборгованості
Шевченко Л,Я.	Трудові ресурси	- оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами; - рух робочої сили; - продуктивність праці; - трудомісткість продукції; - аналіз використання робочого часу; - оцінка витрат на оплату праці,
	Матеріальні оборотні ресурси	Предмети праці: (аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами, обґрунтованості оптимальної потреби в матеріальних ресурсах, оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів, вплив використання матеріальних ресурсів на величину матеріальних витрат і результати діяльності) Засоби праці (аналіз динаміки, складу та структури основних засобів; аналіз технічного стану основних засобів за видами, термінами корисного використання; аналіз ефективності використання основних засобів)
	Нематеріальні ресурси	- аналіз обсягу, складу і структури нематеріальних ресурсів; - оцінка ліквідності нематеріальних ресурсів і

		ступеня ризику вкладень капіталу в них; - аналіз ефективності використання нематеріальних ресурсів підприємства
	Фінансові ресурси	- оцінка розміру, складу і структури фінансових ресурсів; - оцінка забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами; - аналіз ефективності використання і розміщення фінансових ресурсів підприємства; - вивчення впливу факторів на формування і використання фінансових ресурсів підприємства
Василик Н,М, [15, с, 158–159]	Основні фонди	- рівень зношення основних фондів; - фондомісткість; - фондovіддача; - фондорентабельність
	Матеріальні ресурси	- коефіцієнт використання матеріалів; - матеріалovіддача; - матеріаломісткість; - прибуток на одиницю матеріальних витрат
	Трудові ресурси	- коефіцієнт плинності кадрів; - коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою; - середньорічна продуктивність праці; - прибуток на одного працівника
	Фінансові ресурси	- коефіцієнт покриття (загальної ліквідності); - коефіцієнт автономії; - коефіцієнт обіговості активів; - рентабельність активів (капітал)
	Інформаційні ресурси	- знання та досвід персоналу; - якісна конструкторська, технологічна, експлуатаційна, ремонтна та інша документація; - права власності на патенти, товарні знаки та інше; - наявність сертифікатів відповідності стандартам якості; - рівень оснащення сучасними засобами комунікації та зв'язку; - рівень використання інформаційних систем і технологій; - рівень інформаційного, програмного, технічного та іншого забезпечення інформаційних систем; - забезпеченість економічною інформацією; - частка наукоємних виробів, послуг, та технологій у їх загальній кількості; - наявність сталих налагоджених зв'язків з економічними контрагентами підприємства, представниками контактних аудиторій; - імідж підприємства у споживачів і ділових партнерів, його ділова репутація; - соціально-психологічний клімат у колективі; - корпоративна культура

Додаток Б

Структурна складова ресурсного потенціалу підприємства	Показники оцінювання
Фінансові ресурси	- частка коштів вільних від зобов'язань; - коефіцієнт фінансової незалежності; - коефіцієнт поточної ліквідності; - коефіцієнт термінової ліквідності; - коефіцієнт абсолютної ліквідності; - коефіцієнт рентабельності активів; - коефіцієнт рентабельності власного капіталу; - коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів
Технічні (матеріальні ресурси)	- коефіцієнт оновлення основних засобів; - коефіцієнт вибуття основних засобів; - коефіцієнт зносу основних фондів; - фондівіддача
Нематеріальні ресурси	- коефіцієнт вибуття нематеріальних активів; - коефіцієнт введення нових нематеріальних активів; - коефіцієнт оновлення нематеріальних активів; - коефіцієнт рентабельності нематеріальних активів; - коефіцієнт виробничої віддачі нематеріальних активів
Сировинні ресурси	- коефіцієнт забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами; - матеріаломісткість продукції; - питома вага вартості сировини у структурі балансу
Інвестиційні ресурси	- показник реінвестування прибутку; - залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів; - рівень доходу на вкладений капітал підприємства
Кадрові ресурси	- коефіцієнт обороту звільнених працівників; - коефіцієнт загального обороту працівників; - коефіцієнт плинності кадрів; - показник продуктивності праці; - показник зарплатомісткост
Інформаційні ресурси	- рівень розвитку інтернет-технологій (доменні імена, якість веб-сайту, кількість відвідувачів сайту та інші); - ступінь покриття потреб у програмному забезпеченні
Організаційні ресурси	- ефективність організаційної структури; - ефективність діяльності управлінського персоналу; - коефіцієнт рентабельності управління; - продуктивність праці управлінського персоналу; - коефіцієнт співвідношення витрат на виробництво та управління; - коефіцієнт ефективності витрат на управління; - коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління; - питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працюючих; - питома вага оплати управлінської праці в загальному фонді оплати праці
Інтелектуальний капітал та здатність до підприємницької діяльності	- витрати на НДДКР; - витрати на придбання новітніх технологій; - кількість документально підтверджених патентів та інших

	прав на об'єкти, що пов'язані із технологіями; - рівень розвитку незапатентованих технолог
Правові ресурси	- ефективність правового забезпечення діяльності підприємства; - ефективність договірних відносин підприємства з контрагентами
Просторові ресурси	- коефіцієнт стабільності контрагентів підприємства (орієнтація на довготривале партнерство); - коефіцієнт залучення нових контрагентів підприємства; - динаміка вартості договорів з контрагентами
Часові ресурси	- коефіцієнт оборотності активів; - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; - коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів; - коефіцієнт оборотності активів
Іміджевий (пабліцитний) капітал	- рейтингова позиція підприємства; - стабільність клієнтської бази; - соціальна відповідальність підприємства; - імідж підприємства на ринку

Додаток В

Діагностика активу балансу ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області за 2024 рік

Елементи балансу	Код рядка	Абсолютні величини, тис,грн,		Питома вага, %		Зміни за період			
		На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	в абсолютних величинах, тис, грн,	у питомій вазі, %	у % до величин на початок періоду	у % до зміни підсумку балансу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I, Необоротні активи									
Основні засоби	1010	16172	16056,3	53,47	44,80	-115,70	-8,66	-0,72	-2,07
Усього за розділом I	1095	16172	16056,3	53,47	44,80	-115,70	-8,66	-0,72	-2,07
II, Оборотні активи									
Запаси	1100	12375,4	18514,6	40,92	51,66	6139,20	10,75	49,61	109,81
Готова продукція	1103	5407,2	7572,1	17,88	21,13	2164,90	3,25	40,04	38,72
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1090,7	558,8	3,61	1,56	-531,90	-2,05	-	-9,51
Гроші та їх еквіваленти	1165	607,3	706,5	2,01	1,97	99,20	-0,04	16,33	1,77
Усього за розділом II	1195	14073,4	19779,9	46,53	55,20	5706,50	8,66	40,55	102,07
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200								
БАЛАНС	1300	30245,4	35836,2	100,00	100,00	5590,80	0,00	18,48	100,00

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»

Додаток Д

Діагностика пасиву балансу ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області за 2024 рік

Елементи балансу	Код рядка	Абсолютні величини, тис, грн,		Питома вага, %		Зміни за період			
		На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	в абсолютних величинах, тис, грн,	у питомій вазі, %	у % до величин на початок періоду	у % до зміни підсумку балансу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I, Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,5	20,5	0,07	0,06	0,00	-0,01	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	438	438	1,45	1,22	0,00	-0,23	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28346,7	34437,3	93,72	96,10	6090,60	2,37	21,49	108,94
Усього за розділом I	1495	28805,2	34895,8	95,24	97,38	6090,60	2,14	21,14	108,94
III, Поточні зобов'язання і забезпечення									
Поточна кредиторська заборгованість:									
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	600	0	1,98	0,00	-600,00	-1,98	-100,00	-10,73
за товари, роботи, послуги	1615	4,5	4,5	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
за розрахунками з бюджетом	1620	136,2	143,5	0,45	0,40	7,30	-0,05	5,36	0,13
за розрахунками зі страхування	1625	0,4	0,8	0,00	0,00	0,40	0,00	100,00	0,01
за розрахунками з оплати праці	1630	11,4	14,4	0,04	0,04	3,00	0,00	26,32	0,05
Інші поточні зобов'язання	1690	687,7	777,2	2,27	2,17	89,50	-0,10	13,01	1,60
Усього за розділом III	1695	1440,2	940,4	4,76	2,62	-499,80	-2,14	-34,70	-8,94
БАЛАНС	1900	30245,4	35836,2	100,00	100,00	5590,80	0,00	18,48	100,00

Джерело: розраховано автором за даними річних фінансових звітів ТОВ «Айсберг»