

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

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ
СФГ «ВІКТОРІЯ» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Науковий керівник: к.н. держ. упр., доцент
Іван ПЕТРІВ _____

Рецензент: асистент кафедри економічної
теорії та економіки підприємства
Одеського державного аграрного
університету
Юрій ОБОДОВСЬКИЙ _____

Виконала здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Анастасія КУХТІН
*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.
Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне
джерело _____ Анастасія КУХТІН*

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША

«06» листопада 2026 р.

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

Анастасії КУХТІН

1. Тема роботи: «Управління фінансовими результатами діяльності СФГ «Вікторія» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах цифрової трансформації».

керівник роботи к.н. держ. упр.. Петрів І.М., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «06» листопада 2025 р. № 220

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 3 червня 2026 р.

3. Об'єкт дослідження – *процес управління фінансовими результатами діяльності підприємства.*

4. Предмет дослідження – *теоретичні, методичні та практичні засади управління фінансовими результатами підприємства в умовах цифровізації.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *розкрити економічну сутність фінансових результатів підприємства;*
- *дослідити методи та інструменти управління фінансовими результатами;*

- *систематизувати показники оцінки ефективності управління фінансовими результатами.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *надати загальну та фінансово-економічну характеристику СФГ «Вікторія»;*

- *проаналізувати формування та динаміку фінансових результатів підприємства;*

- *здійснити оцінку ефективності управління фінансовими результатами та визначити чинники їх зміни.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *розробити заходи щодо підвищення ефективності управління фінансовими результатами;*

- *обґрунтувати шляхи оптимізації витрат і збільшення доходів;*

- здійснити економічну оцінку запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

підходи до визначення поняття «фінансовий результат», класифікація фінансових результатів підприємства, схема формування фінансового результату, взаємозв'язок елементів CVP-аналізу, система управління фінансовими ризиками, показники оцінки ефективності управління фінансовими результатами, система показників рентабельності;

6.2. До аналітичного розділу:

організаційно-економічна характеристика СФГ «Вікторія», динаміка та структура фінансових результатів підприємства, аналіз доходів і витрат, структура активів і капіталу, показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, факторний аналіз прибутку;

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

заходи щодо оптимізації структури витрат та активів, напрямки підвищення доходів підприємства, модель управління фінансовими результатами, прогноз фінансових показників, економічна ефективність запропонованих заходів.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: фінансова звітність СФГ «Вікторія» за 2021-2025 рр., наукові джерела, нормативні акти, інтернет-ресурси.

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 10.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26 – 14.06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	15.06.26– 18.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	18.06.26 – 22.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Анастасія КУХТІН

Науковий керівник _____ Іван ПЕТРІВ

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Кухтін А.І. Управління фінансовими результатами діяльності СФГ «Вікторія» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах цифрової трансформації. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. В умовах воєнного стану, цінової нестабільності аграрних ринків та посилення конкурентного тиску ефективне управління фінансовими результатами підприємства набуває стратегічного значення. Для суб'єктів аграрного бізнесу ця проблема є особливо гострою: специфіка сільськогосподарського виробництва – виражена сезонність, залежність від природно-кліматичних чинників, висока волатильність реалізаційних цін – зумовлює значну нестабільність доходів і витрат, що безпосередньо впливає на кінцевий фінансовий результат господарської діяльності. Досвід СФГ «Вікторія» є показовим: зростання витратомісткості собівартості до 80,1% у 2023 р. та триразове збільшення адміністративних витрат протягом 2021–2025 рр. спричинили падіння рентабельності продажів до критичного рівня 8,6% у 2024 р. Це зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими результатами діяльності СФГ «Вікторія».

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- розкрити економічну сутність і класифікацію фінансових результатів підприємства;
- охарактеризувати методи та інструменти управління фінансовими результатами;
- систематизувати показники оцінки ефективності управління фінансовими результатами та вивчити зарубіжний досвід;
- надати загальну та фінансово-економічну характеристику СФГ «Вікторія»;
- проаналізувати формування та динаміку фінансових результатів підприємства за 2021–2025 рр.;
- оцінити ефективність управління фінансовими результатами та ідентифікувати чинники їх зміни методом факторного аналізу;
- розробити заходи щодо оптимізації структури витрат та активів підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо збільшення доходів та зниження витрат СФГ «Вікторія»;
- здійснити економічне обґрунтування та оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовими результатами діяльності Селянського (Фермерського) Господарства «Вікторія» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління фінансовими результатами аграрного підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: методи аналізу і синтезу – для розкриття сутності та класифікації фінансових результатів; абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних підходів та формулювання висновків; горизонтальний і вертикальний аналіз – для дослідження динаміки та структури доходів і витрат; метод абсолютних різниць – для факторного аналізу зміни чистого прибутку; CVP-аналіз і розрахунок коефіцієнта операційного важеля (DOL) – для оцінки операційного ризику; кореляційний аналіз – для встановлення залежності між часткою запасів в активах та рентабельністю; метод сценарного моделювання – для розрахунку прогнозних показників рентабельності; таблично-графічний – для презентації результатів дослідження.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи управління фінансовими результатами підприємства» систематизовано наукові підходи до визначення поняття «фінансовий результат», розкрито методи та інструменти управління фінансовими результатами (CVP-аналіз, операційний важіль, цінова політика, управління витратами), а також узагальнено показники оцінки ефективності та зарубіжний досвід управління (VBM/EVA, контролінг, lean management, BSC).

У другому розділі «Аналіз управління фінансовими результатами в СФГ «Вікторія»» надано загальну та фінансово-економічну характеристику підприємства, проаналізовано формування та динаміку фінансових результатів за 2021–2025 рр., виконано оцінку ефективності управління через показники витратомісткості, коефіцієнт операційного важеля та вплив оборотних активів на якість прибутку; здійснено факторний аналіз методом абсолютних різниць.

У третьому розділі «Шляхи підвищення ефективності управління фінансовими результатами в СФГ «Вікторія»» розроблено двовекторну модель оптимізації – зниження витратомісткості та прискорення оборотності активів; обґрунтовано п'ятнадцять конкретних заходів за трьома блоками (збільшення доходів, зниження витрат, підвищення якості фінансових результатів); проведено економічне обґрунтування ефекту від їх реалізації з прогнозом на 2026–2027 рр.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробленні програми оптимізації, що охоплює п'ятнадцять конкретних заходів за трьома напрямками: збільшення доходів (форвардні контракти, диверсифікація культур, розвиток переробного комплексу), зниження витрат (нормативний облік, тендерні закупівлі, нормування адміністративних витрат) та підвищення якості фінансових результатів (факторинг, ЛТ-закупівлі). Прогнозний ефект від реалізації запропонованих заходів: приріст чистого прибутку – до +69 000 тис.

грн у 2026 р. та +100 000 тис. грн у 2027 р. порівняно з базовим рівнем 2025 р.; зростання рентабельності продажів до 39,3–48,3%; рентабельності активів – до 21–28%. Отримані результати можуть бути використані керівництвом СФГ «Вікторія» при розробленні фінансової стратегії підприємства, а також іншими аграрними підприємствами схожого масштабу.

Кваліфікаційна робота містить 78 сторінок, 29 таблиць, 12 рисунків, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 75 найменувань.

Ключові слова: фінансовий результат, управління фінансовими результатами, прибуток, рентабельність, CVP-аналіз, операційний важіль, витратомісткість, факторний аналіз, аграрне підприємство, СФГ «Вікторія».

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність і класифікація фінансових результатів підприємства	6
1.2. Методи та інструменти управління фінансовими результатами	10
1.3. Показники оцінки ефективності управління фінансовими результатами та зарубіжний досвід	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ В СФГ «ВІКТОРІЯ»	26
2.1. Загальна та фінансово-економічна характеристика СФГ «Вікторія»	26
2.2. Аналіз формування та динаміки фінансових результатів підприємства	30
2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими результатами та чинники їх зміни	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ В СФГ «ВІКТОРІЯ»	44
3.1. Оптимізація структури витрат та активів як основа поліпшення фінансових результатів	44
3.2. Заходи щодо збільшення доходів та зниження витрат підприємства	49
3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів	55
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану, цінової нестабільності аграрних ринків та посилення конкурентного тиску ефективне управління фінансовими результатами підприємства набуває стратегічного значення. Для суб'єктів аграрного бізнесу ця проблема є особливо гострою: специфіка сільськогосподарського виробництва - виражена сезонність, залежність від природно-кліматичних чинників, висока волатильність реалізаційних цін - зумовлює значну нестабільність доходів і витрат, що безпосередньо впливає на кінцевий фінансовий результат господарської діяльності.

Фінансовий результат є узагальнюючим показником ефективності функціонування підприємства та основним джерелом його самофінансування і розширеного відтворення. Управління фінансовими результатами передбачає комплексний вплив на обсяг доходів, структуру витрат, рентабельність і ділову активність суб'єкта господарювання. Проте на практиці більшість аграрних підприємств досі застосовують спрощені підходи до управлінського аналізу, не використовуючи потенціалу CVP-аналізу, операційного важеля, нормативного обліку витрат та сучасних інструментів оптимізації структури активів.

Досвід СФГ «Вікторія» є показовим: зростання витратомісткості собівартості до 80,1% у 2023 р. та триразове збільшення адміністративних витрат протягом 2021-2025 рр. спричинили падіння рентабельності продажів до критичного рівня 8,6% у 2024 р., попри збереження позитивного фінансового результату. Це свідчить про необхідність розроблення науково обґрунтованих заходів щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами. Зазначене зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими результатами діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність і класифікацію фінансових результатів підприємства;
- охарактеризувати методи та інструменти управління фінансовими результатами;
- систематизувати показники оцінки ефективності управління фінансовими результатами та вивчити зарубіжний досвід;
- надати загальну та фінансово-економічну характеристику СФГ «Вікторія»;
- проаналізувати формування та динаміку фінансових результатів підприємства за 2021-2025 рр.;
- оцінити ефективність управління фінансовими результатами та ідентифікувати чинники їх зміни методом факторного аналізу;
- розробити заходи щодо оптимізації структури витрат та активів підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо збільшення доходів та зниження витрат СФГ «Вікторія»;
- здійснити економічне обґрунтування та оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - процес управління фінансовими результатами діяльності підприємств.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління фінансовими результатами аграрного підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів економічних досліджень. Методи аналізу і синтезу застосовано при розкритті сутності та класифікації фінансових результатів. Абстрактно-логічний метод використано для узагальнення теоретичних підходів та формулювання висновків. Горизонтальний і вертикальний аналіз застосовано для дослідження динаміки та структури доходів і витрат підприємства. Метод абсолютних різниць використано для факторного аналізу зміни чистого прибутку. CVP-аналіз і

розрахунок коефіцієнта операційного важеля (DOL) застосовано для оцінки операційного ризику та чутливості фінансових результатів до коливань виручки. Кореляційний аналіз використано для встановлення залежності між часткою запасів в активах та рентабельністю. Метод сценарного моделювання застосовано при економічному обґрунтуванні запропонованих заходів та розрахунку прогнозних показників рентабельності.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять: законодавчі та нормативно-правові акти України, національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку); наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань фінансового менеджменту та управління витратами; підручники та навчальні посібники; матеріали фінансової звітності СФГ «Вікторія» за 2021-2025 рр., установчі документи підприємства; дані відкритого реєстру YouControl; інтернет-ресурси та електронні наукові видання.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення системи управління фінансовими результатами СФГ «Вікторія». Розроблена програма оптимізації охоплює п'ятнадцять конкретних заходів за трьома напрямками: збільшення доходів (впровадження форвардних контрактів, диверсифікація культур, розвиток переробного комплексу), зниження витрат та підвищення якості фінансових результатів. Прогнозний ефект від реалізації запропонованих заходів: приріст чистого прибутку - до +69 000 тис. грн у 2026 р. та +100 000 тис. грн у 2027 р. порівняно з базовим рівнем 2025 р.; зростання рентабельності продажів до 39,3-48,3%; рентабельності активів - до 21-28%. Отримані результати та методологічні підходи можуть бути використані керівництвом СФГ «Вікторія» при розробленні фінансової стратегії підприємства, а також іншими аграрними підприємствами схожого масштабу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність і класифікація фінансових результатів підприємства

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки України проблематика визначення та облікового відображення фінансових результатів підприємств набуває дедалі більшої актуальності [63;13]. В умовах самостійності суб'єктів господарювання саме фінансовий результат виступає ключовим індикатором ефективності їхньої діяльності та основою для прийняття стратегічних управлінських рішень [62;59].

Попри широке використання поняття «фінансовий результат» у науковій літературі та нормативно-правових актах, слід зазначити, що чинне законодавство України не містить його чіткого визначення. Зокрема, Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» оперує лише термінами «прибуток» та «збиток»: прибуток - це перевищення доходів над витратами, а збиток - перевищення витрат над доходами [41;42]. Це породжує понятійну неоднозначність і ускладнює формування єдиного підходу до трактування даної категорії.

Аналіз наукових праць свідчить про різні підходи до визначення фінансового результату. Так, Ф.Ф. Бутинець, М.І. Скрипник, С.В. Мочерний визначають його як різницю між доходами та витратами підприємства [46; 8]. Інші дослідники (А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк) пов'язують фінансовий результат зі зміною власного капіталу [19].

Перший підхід ґрунтується на ототожненні фінансового результату з показниками прибутку або збитку підприємства. Прихильники цього напрямку - Ф.Ф. Бутинець, М.І. Скрипник, С.В. Мочерний - розглядають фінансовий

результат як різницю між сукупними доходами та витратами суб'єкта господарювання за певний звітний період [46;8].

Другий підхід акцентує увагу на зміні вартості власного капіталу підприємства внаслідок його господарської діяльності. Зокрема, А.Г. Загородній та Г.Л. Вознюк визначають фінансовий результат як приріст або зменшення вартості власного капіталу підприємства у звітному періоді [19]. Подібну позицію займає С.Л. Червінська, яка трактує фінансовий результат як різницю між майновим станом підприємства на початок і кінець звітного року [60].

Третій підхід розглядає фінансовий результат як індикатор ринкової вартості підприємства у довгостроковій перспективі. Як зазначають Фірман Н.Я. та Вашків О.П., у короткостроковому періоді фінансовий результат здебільшого ототожнюється з прибутком чи доходом, тоді як у довгостроковій перспективі він виступає як зміна ринкової вартості суб'єкта господарювання [57].

Таблиця 1.1 - Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «фінансовий результат»

Автор	Визначення поняття «фінансовий результат»
Скрипник М.І.	Прибуток або збиток, який отримує господарюючий суб'єкт унаслідок своєї діяльності; прибуток є синонімом фінансового результату та основним джерелом фінансування розвитку підприємства
Загородній А.Г., Вознюк Г.Л.	Різниця між доходами та витратами підприємства за певний час або приріст (зменшення) вартості власного капіталу підприємства внаслідок діяльності у звітному періоді
Мардус Н.Ю., Брік С.В.	Об'єкт та інструмент, що базується на принципах відповідності витрат доходам і є основним показником в управлінні господарською діяльністю підприємства
Зудова І.Ю., Стась О.Г.	Різниця між позитивними та негативними грошовими потоками підприємства (доходів та витрат) у певному звітному періоді, що оцінюється за потребами користувачів фінансової звітності
Мулик Т.О., Маренська О.А.	Характеризуються приростом чистих активів, основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності
Ф.Ф. Бутинець	Прибуток або збиток організації, який визначається шляхом зіставлення (різниці) доходів та витрат підприємства, відображених у звіті за певний період.
С.В. Мочерний	Прибутки або збитки, отримані від підприємницької діяльності юридичними чи фізичними особами за певний період (місяць, квартал, півріччя, рік). Грошова форма підсумків господарської діяльності.

Джерело: складено автором на основі [46;19;35;27;41;8;39]

Як свідчить аналіз підходів, категорія «фінансовий результат» трактується науковцями переважно як різниця між доходами та витратами підприємства, прибуток або збиток, приріст чи зменшення капіталу [46; 19; 41]. Узагальнюючи всі розглянуті підходи, можна запропонувати таке визначення: фінансовий результат - це підсумок фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, що визначається як різниця між сукупними доходами та відповідними витратами і виражається у формі прибутку або збитку [57; 40].

Прибуток підприємства в умовах ринкової економіки	База економічного розвитку держави
	Головна мета підприємницької діяльності
	Найважливіше джерело задоволення соціальних потреб суспільства
	Головне джерело зростання ринкової вартості підприємства
	Основне внутрішнє джерело формування фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства
	Критерій ефективності конкретної виробничої діяльності
	Основний захисний механізм від загрози банкрутства підприємства

Рисунок 1.1 - Визначення сутності та ролі прибутку в механізмі функціонування ринкової економіки

Джерело: складено автором на основі [16]

Важливим аспектом розуміння фінансового результату є його ключові характеристики. По-перше, фінансовий результат є формою доходу суб'єкта господарської діяльності, що відображає ефективність використання ресурсів [63]. По-друге, він не є гарантованим, а виступає винагородою за підприємницький ризик [57]. По-третє, фінансовий результат характеризує лише ту частину доходу, яка залишається після покриття витрат [41]. По-четверте, він має вартісну форму вираження [63].

З точки зору управлінської функції, фінансовий результат є тим узагальнюючим показником, що інтегрує всю фінансову діяльність

підприємства, встановлює зв'язок між рештою економічних показників та забезпечує підґрунтя для прийняття стратегічних рішень. Саме тому визначення фінансового результату посідає одне з ключових місць у комплексному економічному аналізі господарської діяльності [26;57].

Не менш важливим є питання класифікації фінансових результатів. Як зазначають Мулик Т.О. та Стебловський А.О., у науковій літературі відсутній єдиний підхід до систематизації фінансових результатів, що негативно позначається на достовірності та аналітичності облікової інформації [41;29;30]. Наведена класифікація фінансових результатів (табл. 1.2) охоплює різні аспекти їх формування залежно від потреб користувачів фінансової інформації [41]. Особливого значення набуває поділ за видами діяльності - операційною, інвестиційною та фінансовою, що відповідає структурі фінансової звітності відповідно до НП(С)БО 1 [42].

Таблиця 1.2 - Класифікація фінансових результатів підприємства

Класифікаційна ознака	Види фінансових результатів
За значенням підсумкового результату	Прибуток; Збиток
За видами діяльності	Результат операційної діяльності; Результат інвестиційної діяльності; Результат фінансової діяльності
За процесом формування	Валовий прибуток; Прибуток до оподаткування; Чистий прибуток
За змістом	Економічний фінансовий результат; Бухгалтерський фінансовий результат; Податковий фінансовий результат
За складом	Валовий; Чистий; Маржинальний; Загальний
За періодом формування	Прибуток попереднього періоду; Прибуток звітного періоду; Прибуток майбутнього періоду
За джерелом формування	Від реалізації продукції; Від володіння активами; Від зміни цін
За базою оцінки	Обліковий; Податковий
За відповідністю плану	Плановий; Недоотриманий; Надлишковий

Джерело: складено автором на основі [41]

Наведена класифікація є досить широкою і охоплює різні аспекти фінансових результатів залежно від потреб користувачів облікової інформації. Особливого значення набуває поділ за видами діяльності підприємства - операційною, інвестиційною та фінансовою, оскільки саме такий підхід

закладений в основу побудови Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) відповідно до НП(С)БО 1 [42].

Відповідно до чинного законодавства України, процес формування фінансового результату включає кілька послідовних етапів. Спочатку визначається валовий прибуток (збиток) як різниця між чистим доходом від реалізації продукції та її собівартістю. Далі розраховується фінансовий результат від операційної діяльності шляхом додавання до валового прибутку інших операційних доходів та вирахування адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Потім обчислюється фінансовий результат до оподаткування з урахуванням доходів і витрат від фінансової та інвестиційної діяльності. Завершальним етапом є визначення чистого фінансового результату після вирахування податку на прибуток [63; 42].

Важливо відзначити, що фінансові результати підприємства відображаються у різних формах фінансової звітності. Основним документом є форма № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)». Крім того, інформація про фінансові результати міститься у Балансі (нерозподілений прибуток/непокритий збиток), Звіті про власний капітал, Примітках до фінансової звітності та Податковій декларації з податку на прибуток [41].

Отже, фінансовий результат є складною та багатовимірною категорією. У формі прибутку він виступає головною метою діяльності підприємства та одним із ключових показників, що визначають ефективність його роботи. Інформація про фінансовий результат є загальнодоступною та використовується широким колом зацікавлених сторін - інвесторами, кредиторами, державними органами - для визначення рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

1.2. Методи та інструменти управління фінансовими результатами

В умовах нестабільного ринкового середовища, воєнної економіки та посилення конкурентного тиску здатність підприємства досягати запланованих

фінансових результатів визначається насамперед якістю застосовуваного управлінського інструментарію[26]. Управління фінансовими результатами розглядається як багаторівнева система взаємопов'язаних складових: організаційної системи, системи забезпечення та системи реалізації, наповнених принципами, методами та інструментами [54].

У науковій літературі виокремлюють чотири ключові групи таких інструментів: аналітичні (CVP-аналіз та операційний важіль), стратегічні (цінова політика) та операційні (система управління витратами). Кожен із зазначених інструментів виконує специфічну функцію в загальній системі управління, однак лише їх комплексне застосування забезпечує стійкий фінансовий результат в умовах мінливого зовнішнього середовища. Взаємозв'язок між цими елементами унаочнено на рис. 1.1.



Рисунок 1.2 - Взаємозалежність основних елементів CVP-аналізу та управління фінансовими результатами

Джерело: складено автором на основі [54]

Водночас досягнення стабільних фінансових результатів неможливе без системного управління фінансовими ризиками, які супроводжують будь-яку підприємницьку діяльність. Фінансові ризики (кредитний, валютний, процентний, ліквідності, операційний тощо) безпосередньо впливають на

величину та стабільність прибутку, структуру капіталу та фінансову стійкість підприємства. Тому в сучасних умовах ефективне управління фінансовими результатами тісно переплітається з механізмом управління фінансовими ризиками.

Система управління фінансовими ризиками підприємства є комплексною та багаторівневою [56;2]. Вона включає низку взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків. До ключових елементів такої системи належать: правове та нормативне забезпечення, інформаційне забезпечення, фінансові методи, фінансові важелі, фінансові інструменти, фінансові відносини, а також власне механізм управління ризиками як інтеграційна складова [41]..

Механізм управління фінансовими ризиками	Правове забезпечення
	Нормативне забезпечення
	Інформаційне забезпечення
	Фінансові відносини
	Фінансові методи
	Фінансові важелі
	Фінансові інструменти

Рисунок 1.3 - Ключові компоненти системи управління фінансовими ризиками підприємства

Джерело: складено автором на основі [56]

На рис. 1.3 представлено структурну модель основних компонентів системи управління фінансовими ризиками. Центральне місце займає механізм управління, навколо якого групуються елементи забезпечення (правове, нормативне, інформаційне) та інструментарій (фінансові методи, важелі, інструменти, відносини). Така структура дозволяє забезпечити комплексний підхід до ризик-менеджменту: від створення нормативно-правової бази та збору якісної інформації до практичного застосування методів та інструментів зниження ризиків.

Правове та нормативне забезпечення формує основу системи, визначаючи вимоги законодавства України (зокрема, Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», стандартів НП(С)БО, Положення про організацію системи внутрішнього контролю тощо), а також внутрішні положення та політики підприємства щодо ризик-менеджменту.

Інформаційне забезпечення передбачає формування достовірної, своєчасної та повної інформації про ризики за допомогою систем обліку, фінансової аналітики, ERP-систем, BI-платформ та зовнішніх джерел (ринкові індикатори, прогнози тощо).

Фінансові методи та інструменти включають як превентивні (диверсифікація, хеджування, страхування), так і реактивні (резервування, реструктуризація боргів) способи впливу на ризики. Фінансові важелі (наприклад, важіль операційний та фінансовий) дозволяють регулювати рівень ризику через зміну структури витрат і джерел фінансування.

Фінансові відносини охоплюють взаємодію з банками, постачальниками, інвесторами, страховими компаніями та іншими контрагентами, що безпосередньо впливає на виникнення та розподіл фінансових ризиків.

Інтеграційним елементом виступає механізм управління фінансовими ризиками - послідовний процес, що включає етапи ідентифікації, якісної та кількісної оцінки, вибору стратегії реагування (ухилення, прийняття, зниження, передача), реалізації заходів та постійного моніторингу й коригування.

Таким чином, управління фінансовими ризиками не є ізольованою функцією, а органічно інтегрується в загальну систему управління фінансовими результатами підприємства, забезпечуючи захист прибутку від непередбачуваних втрат та підвищення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

СVP-аналіз є одним із центральних методів управлінського аналізу, що дозволяє досліджувати взаємозалежність витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства з метою визначення: обсягу надання послуг (виробництва, реалізації), що забезпечує відшкодування всіх витрат і отримання бажаного

прибутку; величини прибутку за певного обсягу операційної активності; впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства; оптимальної структури витрат [26; 54; 67; 69]. CVP-аналіз базується на розподілі витрат на постійні та змінні, а відправною точкою аналізу є обчислення точки беззбитковості.

Точка беззбитковості (поріг рентабельності) - це той обсяг виробництва і реалізації, за якого виручка від реалізації продукції дорівнює сукупним витратам підприємства, тобто прибуток дорівнює нулю [26;17]. Математично точка беззбитковості у вартісному вимірнику розраховується за формулою:

$$ТБ = F / Kmd, \text{ де } Kmd = МД / \text{Виручка}, \quad (1.1)$$

де F - постійні витрати; Kmd - коефіцієнт маржинального доходу; $МД$ - маржинальний дохід (різниця між виручкою та змінними витратами) [17].

Маржинальний дохід (валова маржа) являє собою перевищення виручки від реалізації над змінними витратами і є ключовою метрикою CVP-аналізу. За своєю структурою маржинальний дохід - це сума постійних витрат і операційного прибутку підприємства. Коефіцієнт маржинального доходу відображає частку кожної гривні виручки, що залишається після покриття змінних витрат, і використовується для визначення прибутковості окремих продуктів або бізнес-напрямів.

Запас фінансової міцності (ЗФМ) - це різниця між фактичним обсягом реалізації та точкою беззбитковості. У відносному вираженні він характеризує, на скільки відсотків може знизитись виручка без виникнення збитків.

Таблиця 1.3 - Основні показники CVP-аналізу та їх управлінське значення

Показник CVP-аналізу	Формула / розрахунок	Управлінське значення
Точка беззбитковості (ТБ), грн	$ТБ = \text{Постійні витрати} / Kmd$	Мінімальний обсяг реалізації для покриття витрат
Маржинальний дохід (МД)	$МД = \text{Виручка} - \text{Змінні витрати}$	Внесок кожного продукту у покриття постійних витрат та прибуток
Коефіцієнт маржинального доходу (Kmd)	$Kmd = МД / \text{Виручка} \times 100\%$	Частка доходу, що залишається після відшкодування змінних витрат
Запас фінансової міцності (ЗФМ), грн	$ЗФМ = \text{Виручка} - ТБ$	Допустиме зниження доходів без виникнення збитків

Продовження таблиці 1.3		
Запас фінансової міцності, %	$ЗФМ\% = ЗФМ / \text{Виручка} \times 100\%$	Відносна «безпечна зона» підприємства
Операційний важіль (ОВ)	$ОВ = МД / \text{Операційний прибуток}$	Зміна прибутку (%) при зміні виручки на 1%

Джерело: складено автором на основі [26]

Практичне застосування CVP-аналізу надає менеджменту підстави для прийняття обґрунтованих рішень щодо асортиментної політики (виявлення найприбутковіших позицій), ціноутворення (визначення мінімально прийнятних цін), планування обсягів виробництва та оцінки підприємницького ризику [26].

Операційний важіль (operating leverage) характеризує ступінь чутливості операційного прибутку до зміни виручки від реалізації. Його величина визначається відношенням маржинального доходу до операційного прибутку підприємства:

$$ОВ = МД / ОП \quad (1.2)$$

де ОВ показує, на скільки відсотків зміниться операційний прибуток при зміні виручки на 1 %. Це ключовий індикатор підприємницького ризику: чим вище значення ОВ, тим сильніша реакція прибутку на коливання обсягів реалізації [26].

Ефект операційного важеля зумовлений наявністю постійних витрат у структурі операційних витрат підприємства. Зі збільшенням обсягу реалізації постійні витрати розподіляються на більшу кількість одиниць продукції, що знижує їхній питомий вплив на собівартість і забезпечує випереджальне зростання прибутку порівняно з виручкою. І навпаки - при зниженні обсягів прибуток скорочується значно швидше. Саме тому ефект операційного важеля найбільш виявляється поблизу точки беззбитковості.

Рівень операційного важеля визначається також через темпи приросту валового прибутку відносно темпів приросту обсягу реалізації [26]:

$$Lo = \Delta ВП / \Delta Q, \quad (1.3)$$

де $\Delta ВП$ - темп зміни валового прибутку (%); ΔQ - темп зміни обсягу реалізації у натуральних одиницях. Підприємства з високою часткою постійних

витрат (фондомісткі виробництва, підприємства з розвинутою збутовою інфраструктурою) мають вищий рівень операційного важеля і, відповідно, вищий підприємницький ризик, але й більший потенціал зростання прибутку в умовах зростаючого ринку [61].

Раціональне управління операційним важелем передбачає оптимізацію структури витрат підприємства: зниження частки постійних витрат або їх «переведення» у категорію змінних (наприклад, через аутсорсинг, гнучкі форми оплати праці, операційну оренду замість придбання основних засобів) зменшує операційний ризик і підвищує стійкість фінансових результатів до ринкових коливань.

Цінова політика є стратегічним інструментом управління фінансовими результатами, оскільки ціна реалізації безпосередньо визначає рівень доходів підприємства та величину маржинального доходу [61]. За маркетинговим підходом витрати виступають інструментом цінової політики підприємства, адже попит визначає верхній рівень ціни, а її мінімальну величину - витрати. Таким чином, цінова політика і управління витратами є нерозривно взаємопов'язаними елементами системи управління фінансовими результатами.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика підходів до цінової політики підприємства

Підхід до ціноутворення	Зміст	Вплив на фінансовий результат
Витратний	Ціна = Повна собівартість + цільова норма прибутку. Орієнтація на внутрішні витрати	Гарантує покриття витрат, однак може призвести до втрати конкурентоспроможності при завищеній ціні
Ринковий	Ціна визначається на основі попиту, конкурентних цін та цінової еластичності	Забезпечує конкурентоспроможність, але вимагає суворого контролю за рівнем витрат
Таргет-костинг	Цільова собівартість = Ринкова ціна - Цільовий прибуток. Управління витратами «від ціни»	Забезпечує задану рентабельність за умови досягнення цільової собівартості
Конкурентний	Ціна встановлюється відносно цін конкурентів (вище, нижче або на рівні)	Вплив залежить від здатності підприємства зберігати маржу при рівні цін нижче за конкурентів

Джерело: складено автором на основі [61].

Вибір конкретного підходу до ціноутворення залежить від галузевої специфіки, конкурентного середовища та стратегічних пріоритетів підприємства. Для аграрних підприємств, що реалізують продукцію на зовнішніх ринках за цінами, сформованими кон'юнктурою світових товарних бірж, особливої актуальності набуває метод таргет-костингу, оскільки ціна на зернові та олійні культури є екзогенною величиною - вона задається ринком, а не встановлюється підприємством. За таких умов єдиним дієвим важелем управління фінансовим результатом є цілеспрямоване зниження собівартості до рівня, що забезпечує задану норму прибутку

Управління витратами є системоутворювальним елементом у структурі методів управління фінансовими результатами, оскільки саме рівень і структура витрат визначають нижню межу прибутковості підприємства. Захарченко Л.А. визначає управління витратами як динамічний процес, що включає управлінські дії, мета яких полягає у досягненні високого економічного результату діяльності підприємства, і не зводиться лише до зниження витрат, а поширюється на всі елементи управління [54;26].

Таблиця 1.5 - Порівняльна характеристика методів управління витратами підприємства

Метод	Сутність	Переваги	Обмеження
Директ-костинг	Калькулювання собівартості лише за змінними витратами; постійні витрати списуються на фінансовий результат	Точна інформація про маржинальний дохід за продуктами; простота у прийнятті рішень	Не дає повної картини собівартості; складно при ціноутворенні
Стандарт-костинг	Встановлення нормативних витрат та аналіз відхилень фактичних від нормативних	Оперативний контроль; мотивація до виконання нормативів	Трудомісткість розробки стандартів; вимагає актуалізації
АВС-костинг	Розподіл непрямих витрат за видами діяльності та відповідними драйверами витрат	Висока точність калькулювання; виявлення дорогих процесів	Складність впровадження; потребує детального обліку операцій

Продовження таблиці 1.3

Таргет-костинг	Зворотне ціноутворення: від ринкової ціни до цільової собівартості	Орієнтація на ринок; стратегічне управління собівартістю	Ефективний лише на стадії розробки продукту
Кайзен-костинг	Безперервне поступове зниження витрат у виробничому процесі	Постійне вдосконалення; залучення персоналу до оптимізації	Дає ефект лише при великосерійному виробництві
Бюджетування	Розробка планових показників доходів і витрат у розрізі підрозділів та видів діяльності	Комплексне планування; контроль відхилень; децентралізація відповідальності	Ризик негнучкості бюджетів при зміні умов

Джерело: складено автором на основі [58;7;38].

Бюджетування є організаційним механізмом управління витратами, що передбачає розробку планових показників доходів і витрат у розрізі підрозділів, продуктів та видів діяльності. Система гнучких бюджетів (flexible budgeting) дозволяє враховувати зміни обсягів виробництва і забезпечує об'єктивний контроль за відхиленнями від плану [38]. Організація центрів фінансової відповідальності (центрів витрат, центрів прибутку) підвищує персональну відповідальність менеджерів за використання ресурсів та забезпечує прозорість витратних процесів [7].

Цифрова трансформація суттєво розширює можливості управління витратами завдяки впровадженню ERP-систем, платформ бізнес-аналітики (BI), систем автоматизованого планування (APS) та інструментів моніторингу витрат у реальному часі. Як зазначає Хвалько Б.П., впровадження ERP/APS-систем дозволяє сформувати єдине інформаційне середовище, де консоліднуються дані про запаси, витрати, виробничі операції, оплату праці та фінансові результати, що є фундаментом цифрової трансформації системи управління витратами [58].

Таким чином, сукупність розглянутих методів та інструментів - CVP-аналіз, операційний важіль, цінова політика та управління витратами - утворює інтегровану систему управління фінансовими результатами. Вона охоплює аналітичний (CVP-аналіз, операційний важіль), стратегічний (цінова політика) та

операційний (управління витратами) рівні менеджменту. Ефективне поєднання цих інструментів забезпечує підприємству стійке досягнення запланованих фінансових результатів в умовах мінливого зовнішнього середовища.

1.3. Показники оцінки ефективності управління фінансовими результатами та зарубіжний досвід

Ефективне управління фінансовими результатами підприємства неможливе без комплексної системи оцінних показників, яка дозволяє вимірювати ступінь реалізації поставлених фінансових завдань, виявляти резерви підвищення прибутковості та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат, цінової та інвестиційної стратегії. Дослідники наголошують, що продумана система оцінювання дає можливість підприємствам своєчасно виявляти і нейтралізувати непродуктивні витрати, раціонально планувати фінансові ресурси та знаходити шляхи до максимізації прибутків.

Загальна система показників оцінки ефективності управління фінансовими результатами включає дві взаємопов'язані групи: абсолютні та відносні (коефіцієнтні) показники. Абсолютні показники дозволяють відобразити реальну величину прибутку, отриманого підприємством на різних рівнях його формування. Відповідно до вимог чинного законодавства та НП(С)БО 1, у фінансовій звітності підприємств відображаються такі ключові абсолютні показники: валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат. Послідовне відстеження цих показників дає змогу простежити вплив різних видів витрат і доходів на кінцевий фінансовий результат підприємства.

Особливої значущості у міжнародній фінансовій аналітиці набули показники EBIT, EBITDA та NOPAT. Показник EBIT характеризує прибуток до сплати відсотків та податків і активно застосовується кредитними установами при прийнятті рішень про надання позик, оскільки відображає здатність підприємства своєчасно виконувати відсоткові зобов'язання за залученими

кредитними ресурсами. Показник EBITDA визначається шляхом додавання до EBIT суми амортизаційних відрахувань; він широко використовується міжнародними інвесторами та рейтинговими агентствами, оскільки надає можливість порівнювати підприємства з різними рівнями капіталоємності та різними системами оподаткування. У свою чергу, показник NOPAT призначений для оцінки операційної ефективності підприємства без урахування ефектів фінансування та оподаткування.

Відносні показники (коефіцієнти) забезпечують порівняльний аналіз ефективності управління фінансовими результатами між підприємствами різних масштабів, галузей та у часовій динаміці. Систематизацію основних показників рентабельності з методикою розрахунку та управлінським змістом подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Система показників рентабельності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Норм. значення	Управлінський зміст
Рентабельність продажів (ROS)	$ROS = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Виручка} \times 100\%$	> 5-15 %	Частка прибутку у кожній гривні виручки; відображає ефективність операційної діяльності
Рентабельність активів (ROA)	$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середня вартість активів} \times 100\%$	> 5 %	Ефективність використання всіх активів для генерування прибутку
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100\%$	> 10-15 %	Дохідність для власників підприємства; зіставляється з альтернативними варіантами вкладення капіталу
Рентабельність основної діяльності	$= \text{Прибуток від операційної діяльності} / \text{Операційні витрати} \times 100\%$	> 10 %	Ефективність основного бізнес-процесу; характеризує реальний стан виробничої діяльності
EBITDA-маржа	$= EBITDA / \text{Виручка} \times 100\%$; де EBITDA = Операц. прибуток + Амортизація	> 15-20 %	Операційна прибутковість без урахування боргового навантаження та нарахувань; застосовується міжнародними інвесторами
EVA (Economic Value Added)	$EVA = NOPAT - (WACC \times \text{Інвест. капітал})$	> 0	Надлишковий прибуток понад вартість капіталу; позитивне значення свідчить про реальне створення вартості для акціонерів

Джерело: складено автором [26;28]

Окреме місце серед показників рентабельності посідає EVA (Economic Value Added) - економічна додана вартість, яка дає відповідь на питання: чи справді підприємство створює вартість для власників, а не лише генерує бухгалтерський прибуток [66; 68; 71; 74; 75]. Позитивне значення EVA свідчить про те, що підприємство заробляє більше, ніж очікується з огляду на витрати на весь залучений капітал. EVA декомпонується за факторами вартості першого рівня (ефективність операційної, інвестиційної та фінансової діяльності) та другого рівня (обсяг реалізації, ціна, витрати, продуктивність тощо), що надає можливість локалізувати джерела втрати або нарощування вартості.

Показники фінансової стійкості та ліквідності доповнюють систему оцінки ефективності управління фінансовими результатами, оскільки характеризують здатність підприємства забезпечувати безперервну діяльність і своєчасно виконувати зобов'язання. Ключові з них систематизовано у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 - Показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Норм. значення	Управлінський зміст
Коефіцієнт автономії	= Власний капітал / Валюта балансу	$\geq 0,5$	Ступінь фінансової незалежності підприємства від кредиторів
Коефіцієнт фінансового ризику	= Позиковий капітал / Власний капітал	$\leq 1,0$	Величина позикового капіталу на 1 грн власного; зростання показника є сигналом підвищеного фінансового ризику
Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття)	= Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,5-2,5	Здатність погасити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	= Грошові кошти / Поточні зобов'язання	$\geq 0,2$	Частка поточних зобов'язань, яку підприємство здатне погасити негайно

Джерело: складено автором на основі [26;28].

Методичні підходи до аналізу ефективності управління фінансовими результатами охоплюють горизонтальний аналіз (динаміка показників у часі), вертикальний аналіз (структура доходів і витрат), порівняльний аналіз (зіставлення з конкурентами, нормативними значеннями та галузевими середніми) та факторний аналіз (декомпозиція відхилень на окремі чинники).

Факторний аналіз набуває особливої значущості при управлінні фінансовими результатами: він дозволяє встановити кількісний вплив кожного чинника - обсягу реалізації, структури продукції, ціни та рівня витрат - на зміну прибутку, та на цій основі обґрунтувати цільові заходи щодо його нарощування.

Зарубіжний досвід управління фінансовими результатами характеризується різноманіттям концептуальних підходів, що відображають специфіку національних бізнес-культур, облікових систем та ринкового середовища. В умовах євроінтеграційних процесів та виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки адаптація кращих зарубіжних практик набуває стратегічного значення. Порівняльну характеристику основних міжнародних концепцій управління фінансовими результатами та витратами систематизовано у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 - Зарубіжний досвід управління фінансовими результатами: основні концепції та їх адаптованість для України

Ключові особливості	Країна / регіон	Концепція / інструмент	Адаптованість для України
Управління, орієнтоване на створення цінності для акціонерів; EVA як основний KPI; декомпозиція результатів по підрозділах	США, Великобританія	EVA / Value-Based Management (VBM)	Висока: застосовується публічними та великими приватними компаніями; актуально при залученні іноземних інвестицій
Безперервне зниження витрат; планування «від ринкової ціни»; повна залученість персоналу у процес вдосконалення	Японія	Kaizen Costing / Target Costing	Середня: ефективна у виробничих компаніях із значною серійністю; вимагає трансформації корпоративної культури
Інтегрована система планування, обліку, аналізу та контролю; орієнтація на довгострокові цілі; тісний зв'язок зі стратегічним менеджментом	Німеччина, Австрія, Швейцарія	Контролінг (Controlling)	Висока: впроваджується у великих вітчизняних підприємствах; особливо актуально в умовах невизначеності
Усунення 7 видів втрат, система 5S; Just-in-Time	США (Lean Institute)	Lean Management / Ощадливе виробництво	Висока: широко застосовується у виробничих підприємствах; Lean Institute Ukraine активно поширює відповідні практики

<i>Продовження таблиці 1.8</i>				
Чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання; KPI для кожного рівня управління; зв'язок стратегії з операційним управлінням	Скандинавські країни	Balanced Scorecard (BSC) / Збалансована система показників	Помірна: вимагає чіткого стратегічного бачення; ефективна для підприємств середнього та великого бізнесу	

Джерело: складено автором на основі [14;7;31]

Концепція управління на основі вартості (Value-Based Management, VBM), яка набула широкого поширення у США та Великій Британії, зосереджується на створенні цінності для акціонерів як головній меті підприємницької діяльності. У межах цього підходу показник EVA виступає ключовим індикатором ефективності: підприємство вважається прибутковим лише тоді, коли воно заробляє більше, ніж коштує залучений капітал. Такий підхід стимулює менеджерів зосереджуватися не на бухгалтерському прибутку, а на реальному прирості вартості бізнесу.

Концепція стратегічного управління витратами (Strategic Cost Management, SCM) акцентує увагу на аналізі витрат у взаємозв'язку з ланцюгом створення цінності, ринковим позиціонуванням підприємства та вибором бізнес-моделі. У межах цього підходу витрати трактуються не як стаття, яку слід мінімізувати, а як стратегічна змінна, якою можна управляти для здобуття конкурентних переваг. Споріднена концепція Activity-Based Management (ABM) передбачає управління підприємством на основі детального аналізу видів діяльності та їх впливу на формування витрат і вартості для кінцевого споживача.

Система контролінгу, широко розвинена у німецькомовних країнах, являє собою інтегровану систему планування, обліку, аналізу та контролю витрат і фінансових результатів. Вона забезпечує вчасне виявлення відхилень від планових показників, синтез управлінських рішень щодо їх усунення, а також стандартизацію нормативів витрат і регулярний аналіз їх дотримання за допомогою сучасних інформаційних систем.

Японська практика управління витратами та фінансовими результатами ґрунтується на принципах кайдзен (безперервного вдосконалення) та цільового калькулювання (target costing). Ощадливе виробництво (lean manufacturing) передбачає системне усунення семи видів втрат: надвиробництва, зайвих запасів, непотрібних переміщень, очікування, дефектів, надмірної обробки та зайвого транспортування. Принцип lean полягає у максимально ефективному використанні ресурсів шляхом усунення всіх видів діяльності, що не створюють цінності для кінцевого споживача.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства та операційними показниками його діяльності через чотири перспективи: фінансову (рентабельність, EVA), клієнтську (задоволеність, частка ринку), внутрішніх процесів (ефективність бізнес-процесів, витрати) та навчання і розвитку (інновації, кваліфікація персоналу). Ключова перевага BSC полягає у тому, що фінансові результати розглядаються як закономірний наслідок ефективного управління нефінансовими процесами.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити ключові тенденції у розвитку систем оцінки ефективності управління фінансовими результатами: перехід від суто бухгалтерських показників до вартісно-орієнтованих метрик (EVA, MVA); інтеграція фінансових та нефінансових індикаторів у рамках BSC; цифровізація систем управлінського обліку та впровадження Business Intelligence (BI) і ERP-платформ для моніторингу показників у режимі реального часу; [1; 9; 12]; посилення уваги до показників сталого розвитку (ESG) поряд із традиційними фінансовими метриками. За даними досліджень, комбіноване застосування сучасних методів управління витратами підвищує точність калькулювання на 12-40 % та забезпечує зниження витрат на 5-15 % упродовж року.

Для вітчизняних підприємств найбільш перспективним є поєднання принципів контролінгу (з його акцентом на інтегрованому плануванні та аналізі відхилень), lean management (зосередженого на усуненні непродуктивних

витрат) та CVP-аналізу як дієвого інструменту оперативного управління фінансовими результатами [51; 54].. Цифровізація системи управління - впровадження ERP-систем, BI-платформ і автоматизованого контролю в режимі реального часу - є необхідною умовою підвищення оперативності та якості управлінських рішень в умовах нестабільного ринкового середовища. Таким чином, ефективна система оцінки фінансових результатів, побудована на засадах міжнародного досвіду та адаптована до умов вітчизняної господарської практики, є стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ В СФГ «ВІКТОРІЯ»

2.1. Загальна та фінансово-економічна характеристика СФГ «Вікторія»

Об'єктом дослідження у практичній частині роботи є Селянське (Фермерське) Господарство «Вікторія» (далі - СФГ «Вікторія», Господарство) - приватне аграрне підприємство сімейного типу, розташоване в Одеській області.

Як зазначається в наукових дослідженнях, сімейні аграрні підприємства мають вищу адаптивність до коливання, безробітні члени господарства мають спільні фінансові інтереси та довгостроковий горизонт планування ринку [19; 36]. таких господарств, за оцінками Держгеостату, становлять більше ніж 40% від усіх сільськогосподарських виробників у степовій зоні України [48]. СФГ «Вікторія» є репрезентативним прикладом такої структури: восьмеро членів із двох сімей мають консолідовані інтереси у довгостроковому розвитку виробництва та підтримують контрольний пакет дій (понад 99%) [49].

СФГ «Вікторія» (повна офіційна назва - Селянське (Фермерське) Господарство «ВІКТОРІЯ», ідентифікаційний код ЄДРПОУ: 21014414) засноване 12 серпня 1992 року і станом на сьогодні має понад 33-річну історію господарювання, що свідчить про його стабільність та укорінення в регіональному аграрному середовищі.

Юридична адреса: 68111, Одеська обл., Білгород-Дністровський р-н, с. Баштанівка, вул. В. А. Ветрогона, 48. Господарство функціонує у степовій зоні Причорноморської низовини, що характеризується родючими чорноземними ґрунтами та сприятливим агрокліматичним потенціалом для вирощування зернових і технічних культур.

Вищим органом управління є Загальні збори восьми членів господарства з двох родин - Кожухаренків та Мельниченків. Виконавчі функції покладено на

Голову господарства - Кожухаренка Віктора Олександровича (на посаді з 06.04.2005), якому делеговані повноваження оперативного управління та представництва без довіреності. Статутний (складений) капітал становить 1 520 000,00 грн: контрольні частки по 33,22% утримують троє ключових учасників, решта п'яти членів мають по 0,066% кожен.

Основним видом економічної діяльності підприємства (КВЕД 01.11) є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Поряд з основним напрямом господарство провадить широкий спектр суміжних видів діяльності: вирощування овочів і баштанних культур (КВЕД 01.13), інших однорічних і дворічних культур (01.19), винограду (01.21) та плодових культур (01.24-01.25). Асортимент вирощуваних культур охоплює передусім пшеницю, ячмінь, соняшник та інші зернові й олійні культури, традиційні для степової зони Одещини. Виробничий цикл є повним і вертикально інтегрованим: від рослинництва - через переробку (виробництво олії - КВЕД 10.41, борошномельна промисловість - 10.61) - до оптової торгівлі зерном і кормами (КВЕД 46.21) та транспортного забезпечення власними вантажними автомобілями (КВЕД 49.41). Господарство також здійснює складське зберігання продукції (КВЕД 52.10) і надає в оренду сільськогосподарську техніку (КВЕД 77.31). Для матеріально-технічного забезпечення виробничих процесів підприємство використовує власний парк із 65 транспортних засобів та має 4 чинні ліцензії, що відображає значний рівень операційної самодостатності.

За організаційно-правовою формою СФГ «Вікторія» є фермерським господарством, що діє відповідно до Закону України «Про фермерське господарство», Господарського та Цивільного кодексів України.

Господарство здійснює агрохімічне обслуговування, виконує ремонт власної техніки та діє на засадах повної самоокупності й самофінансування, що передбачено Статутом у новій редакції від 13 вересня 2024 року.

Для забезпечення комплексного уявлення про фінансово-економічний стан підприємства та результативність його діяльності складено зведену таблицю

ключових показників за три останні роки (2023-2025), яка охоплює п'ять аналітичних блоків: результати операційної діяльності, рентабельність, майновий потенціал, ліквідність та трудовий потенціал (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Зведені показники фінансово-економічної діяльності СФГ «Вікторія» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
I. Масштаб і результати операційної діяльності, тис. грн			
Чистий дохід від реалізації продукції	213 942	181 980	240 597
Собівартість реалізованої продукції	171 332	139 819	173 293
Валовий прибуток	42 610	42 161	67 304
Інші операційні доходи	5 633	5 438	11 453
Адміністративні витрати + збут	13 323	23 083	26 762
Прибуток від операційної діяльності	31 697	18 571	47 594
Чистий прибуток (збиток)	29 307	15 632	45 128
II. Рентабельність, %			
Рентабельність продажів (ROS)	13,7	8,6	18,8
Рентабельність активів (ROA)	7,5	3,6	8,2
Рентабельність власного капіталу (ROE)	11,1	5,6	14
Валова маржа	19,9	23,2	28
Операційна рентабельність	14,8	10,2	19,8
III. Майновий потенціал та структура капіталу, тис. грн			
Сукупні активи (валюта балансу)	389 339	431 656	552 209
- у т. ч. необоротні активи	189 742	210 709	266 452
- у т. ч. оборотні активи	199 597	220 947	285 757
Власний капітал	263 004	277 281	322 419
- у т. ч. нерозподілений прибуток	181 653	195 930	241 058
Залучені зобов'язання (разом)	126 335	154 375	229 790
Коефіцієнт автономії	0,675	0,642	0,584
IV. Ліквідність та фінансова стійкість			
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,19	1,87	1,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,16	0,58	0,62
Чистий оборотний капітал, тис. грн	108 498	102 924	108 034
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,766	0,727	0,678
V. Трудовий потенціал			
Середньооблікова чисельність, осіб	138	131	н/д
Виручка на 1 працівника, тис. грн	1 550	1 389	н/д

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт автономії 0,584 знаходиться в межах оптимальної функції 0,5-0,7, що забезпечує баланс між власним і залученим капіталом [28; 50]. Водночас коефіцієнт поточної ліквідності на рівнях 1,61 (2025 р.) підтверджує здатність

господарства повністю виконати поточні зобов'язання без критичного зменшення оборотних активів.

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє охарактеризувати господарство як динамічне та прибуткове аграрне підприємство зі стійкою тенденцією до зростання масштабів діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє виражену нестабільність: після скорочення у 2024 році до 181 980 тис. грн (-14,9% порівняно з 2023 р.) відбулось стрімке відновлення у 2025 р. до рекордного рівня 240 597 тис. грн (+32,2%). Зазначена волатильність обумовлена передусім коливаннями аграрного ринку та специфікою збуту в умовах воєнного стану в Україні.

Майновий потенціал господарства демонструє стабільне зростання: валюта балансу збільшилась з 389 339 тис. грн (2023 р.) до 552 209 тис. грн (2025 р.), тобто на 41,8% за два роки. Структуру активів і джерел їх формування станом на 31.12.2025 р. відображено на рисунку 2.1.

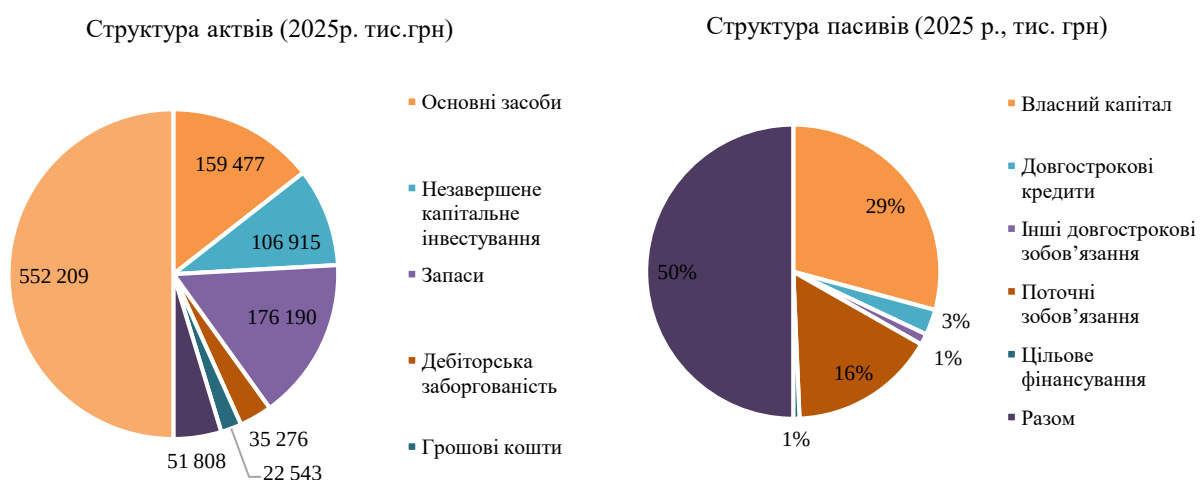


Рисунок 2.1 - Структура активів і пасивів СФГ «Вікторія»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Структура активів збалансована між необоротними (48,3%) та оборотними складовими (51,7%). Незавершені капітальні інвестиції сягнули 106 915 тис. грн (19,4% активів), що свідчить про масштабну інвестиційну програму господарства. У пасивах домінує власний капітал (58,4%), фундаментом якого є накопичений нерозподілений прибуток 241 058 тис. грн. Коефіцієнт автономії

(0,584) підтверджує збереження фінансової незалежності попри поступове нарощування залучених ресурсів.

Таким чином, СФГ «Вікторія» є потужним прибутковим аграрним підприємством сімейного типу з активами понад 552 млн грн, стабільним власним капіталом та позитивною динамікою відновлення рентабельності у 2025 р.

2.2. Аналіз формування та динаміки фінансових результатів підприємства

Фінансові результати підприємства є узагальнюючим показником ефективності його господарської діяльності та відображають здатність суб'єкта господарювання генерувати доходи, покривати понесені витрати й формувати прибуток - основне джерело самофінансування та розширеного відтворення [13; 50]. Для СФГ «Вікторія» аналіз фінансових результатів є особливо актуальним з огляду на суттєву волатильність доходів та витрат, зумовлену специфікою аграрного виробництва, нестабільністю цін на сільськогосподарські товари та впливом воєнних ризиків.

Основним джерелом формування фінансових результатів СФГ «Вікторія» є чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції, який протягом 2021-2025 років демонстрував значну змінність.

Таблиця 2.2 - Динаміка та структура фінансових результатів СФГ «Вікторія» за 2021-2025 рр. тис.грн.

Показник	Рік					2025/2021, тис. грн	Темп зміни, %
	2021	2022	2023	2024	2025		
Чистий дохід від реалізації продукції	161 978	155 326	213 942	181 980	240 597	+78 619	48,5
Інші операційні доходи	4 912	6 687	5 633	5 438	11 453	+6 541	133,2
Разом доходи від діяльності	166 890	162 013	219 575	187 418	252 050	+85 160	51,0
Собівартість реалізованої продукції	100 049	91 429	171 332	139 819	173 293	+73 244	73,2

Продовження таблиці 2.2							
Інші операційні витрати	3 296	5 048	3 223	5 945	4 401	+1 105	33,5
Фінансові витрати	1 999	2 576	3 735	3 926	3 219	+1 220	61
Разом витрати	114 463	111 904	191 613	172 773	207 675	+93 212	81,4
Валовий прибуток	61 929	63 897	42 610	42 161	67 304	+5 375	8,70
Прибуток від операційної діяльності	54 426	52 685	31 697	18 571	47 594	-6 832	-12,6
Чистий прибуток	53 900	51 024	29 307	15 632	45 128	-8 772	-16,3

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про загалом позитивну динаміку фінансових результатів СФГ «Вікторія» у 2021-2025 рр., незважаючи на певні коливання показників у окремі роки. Підприємство демонструє зростання обсягів доходів та збереження прибутковості діяльності, що вказує на його адаптивність до змін ринкової кон'юнктури. Водночас спостерігається випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами, що певною мірою стримує темпи приросту прибутку. Загалом господарство характеризується як фінансово стійке, з потенціалом до подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

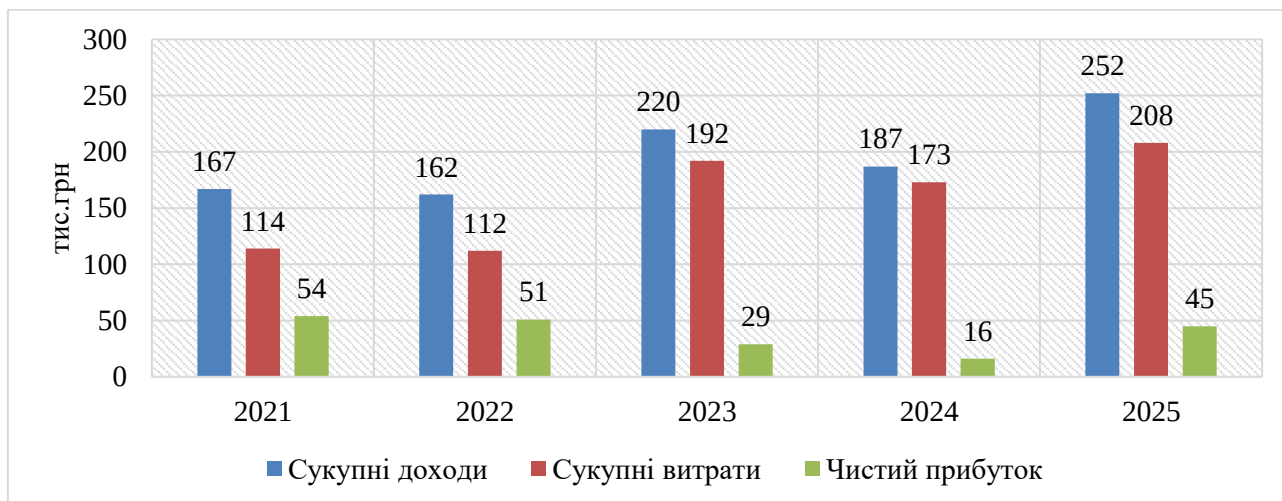


Рисунок 2.3 - Динаміка сукупних доходів, витрат та чистого прибутку СФГ «Вікторія» за 2021-2025 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Рисунок 2.3 наочно ілюструє ключову тенденцію: у 2023-2024 рр. розрив між доходами та витратами різко скоротився, що призвело до суттєвого зниження чистого прибутку. У 2025 р. відновлення відриву між доходами і витратами стало основою для рекордного за три останні роки фінансового результату.

Ефективність управління витратами є визначальним чинником формування прибутку підприємства. Структуру витрат СФГ «Вікторія» в абсолютному та відносному вимірі представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура витрат СФГ «Вікторія» у відношенні до чистого доходу від реалізації за 2021-2025 рр.

Стаття витрат	Рік									
	2021		2022		2023		2024		2025	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Собівартість реалізованої продукції	100 049	61,8	91 429	58,9	171 332	80,1	139 819	76,8	173 293	72
Адміністративні витрати	6 063	3,7	8 223	5,3	10 250	4,8	20 653	11,3	22 159	9,2
Витрати на збут	3 056	1,9	4 628	3	3 073	1,4	2 430	1,3	4 603	1,9
Інші операційні витрати	3 296	2	5 048	3,2	3 223	1,5	5 945	3,3	4 401	1,8
Фінансові витрати	1 999	1,2	2 576	1,7	3 735	1,7	3 926	2,2	3 219	1,3
Разом витрат	114 463	70,7	111904	72	191 613	89,6	172 773	94,9	207 675	86,3

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз структури витрат СФГ «Вікторія» у 2021-2025 рр. свідчить про домінування собівартості реалізованої продукції у загальному обсязі витрат, що є типовим для аграрного сектору. Водночас у досліджуваному періоді спостерігається її суттєве зростання у структурі доходу, що негативно вплинуло на рівень прибутковості підприємства. У наступні роки відбулося часткове зниження її частки, однак вона залишається відносно високою порівняно з початковим періодом.

Крім того, відзначається тенденція до зростання адміністративних витрат, що свідчить про підвищення управлінських та загальногосподарських витрат

підприємства. Інші статті витрат, зокрема витрати на збут, інші операційні та фінансові витрати, займають незначну частку у структурі та не мають визначального впливу на формування загального фінансового результату.

Загалом структура витрат підприємства характеризується підвищенням навантаження на операційну діяльність, що обумовлює необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

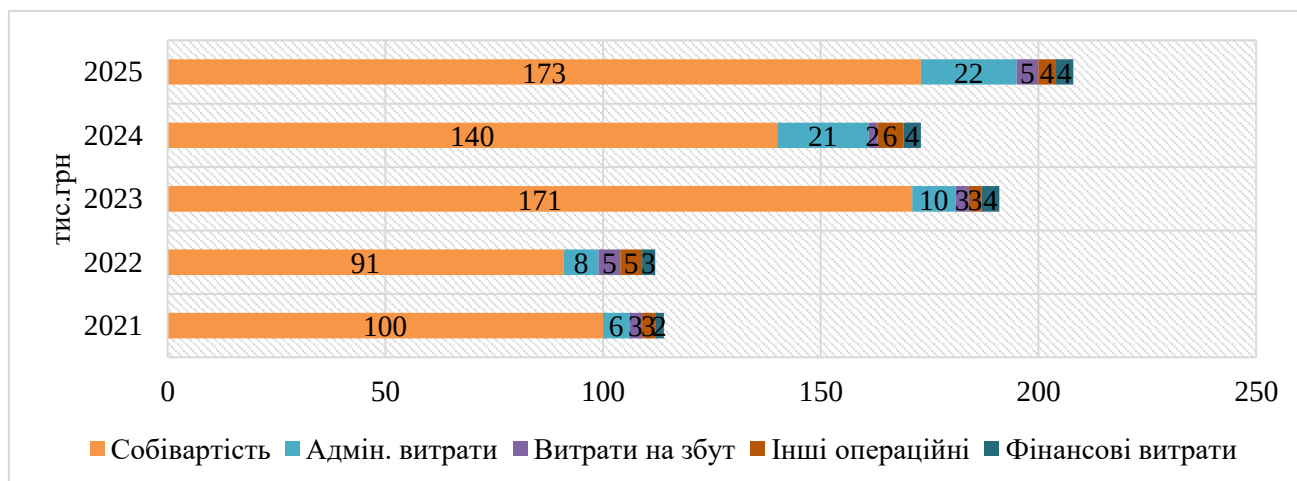


Рисунок 2.4 - Структура витрат СФГ «Вікторія» за 2021-2025 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Рисунок демонструє, що зростання загальної суми витрат у 2023 р. на 71,2% (з 111 904 тис. грн до 191 613 тис. грн) виявилось непропорційно більшим порівняно із зростанням доходів (+37,8%). Саме ця диспропорція стала головною причиною різкого скорочення прибутковості. У 2025 р. доходи зростали швидше за витрати (+32,2% проти +20,2%), що і забезпечило відновлення прибутку.

Для виявлення конкретних чинників, що обумовили коливання фінансових результатів, проведено факторний аналіз зміни чистого прибутку у розрізі суміжних пар років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Факторний аналіз зміни чистого прибутку СФГ «Вікторія», тис. грн

Фактор впливу на зміну чистого прибутку	2022/2021	2024/2023	2025/2024
Зміна чистого доходу від реалізації	-6 652	-31 962	58 617
Зміна собівартості реалізованої продукції	8 620	31 513	-33 474
Зміна адміністративних витрат	-2 160	-10 403	-1 506
Зміна витрат на збут	-1 572	643	-2 173

<i>Продовження таблиці 2.4</i>			
Зміна інших операційних доходів	1 775	-195	6 015
Зміна інших операційних витрат	-1 752	-2 722	1 544
Зміна фінансових витрат	-577	-191	707
Сукупна зміна чистого прибутку	-2 876	-13 675	29 496

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Аналіз таблиці дозволяє ідентифікувати ключові драйвери змін фінансового результату. У 2022 р. (порівняно з 2021 р.) загальне скорочення чистого прибутку на 2 876 тис. грн пояснюється переважно зниженням чистого доходу від реалізації (-6 652 тис. грн), частково компенсованим зниженням собівартості (+8 620 тис. грн вплив на прибуток). Відносно стабільна рентабельність у цей період свідчить про збереження операційного контролю над витратами.

У 2024 р. (порівняно з 2023 р.) падіння чистого прибутку на 13 675 тис. грн детерміноване двома чинниками: скороченням чистого доходу (-31 962 тис. грн) та двократним зростанням адміністративних витрат (-10 403 тис. грн). Зниження собівартості (+31 513 тис. грн позитивний вплив) лише частково пом'якшило ці втрати.

Відновлення у 2025 р. на +29 496 тис. грн забезпечене передусім стрімким зростанням чистого доходу (+58 617 тис. грн вплив), незважаючи на додаткове зростання собівартості (-33 474 тис. грн) та адміністративних витрат (-1 506 тис. грн). Збільшення інших операційних доходів (+6 015 тис. грн) стало суттєвим позитивним чинником. Таким чином, провідним драйвером фінансового результату залишається виручка від реалізації, тоді як управління витратами ще не набуло необхідного рівня стабільності.

За результатами проведеного аналізу формування та динаміки фінансових результатів СФГ «Вікторія» можна зробити такі узагальнення. По-перше, підприємство у 2021-2025 рр. залишалось прибутковим, однак рівень прибутковості суттєво варіював - від 15 632 тис. грн (2024 р.) до 53 900 тис. грн (2021 р.). По-друге, головним чинником нестабільності фінансових результатів є значна волатильність собівартості аграрної продукції, яка не завжди компенсується відповідними змінами реалізаційних цін. По-третє, фактор 2025

року - одночасне зростання виручки і відносна стабілізація собівартості - свідчить про позитивний вектор управлінських рішень. По-четверте, системною проблемою залишається зростання адміністративних витрат, оптимізація яких є одним із резервів підвищення ефективності фінансового менеджменту господарства.

2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими результатами та чинники їх зміни

Аналіз фінансових результатів, проведений у попередньому підрозділі, засвідчив значну варіативність показників прибутковості СФГ «Вікторія» протягом 2021-2025 років. Проте для прийняття управлінських рішень недостатньо констатувати факт зміни прибутку - необхідно ідентифікувати чинники, що її зумовили, та оцінити якість управління фінансовими результатами. У цьому підрозділі ефективність менеджменту розглядається крізь призму трьох взаємопов'язаних аспектів: витратомісткості операційної діяльності, операційного важеля як міри ризику, а також впливу стану запасів і дебіторської заборгованості на реальний (а не лише номінальний) фінансовий результат.

Ключовим інструментом оцінки ефективності управління витратами є аналіз витратомісткості - частки кожної статті витрат у чистому доході від реалізації. Цей підхід дозволяє усунути вплив масштабу діяльності та зосередитись на якості управлінських рішень щодо структури витрат (табл. 2.5, рис. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники витратомісткості та ефективності управління фінансовими результатами СФГ «Вікторія» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
I. Витратомісткість (частка у чистому доході від реалізації, %)					
Витратомісткість собівартості	61,80%	58,90%	80,10%	76,80%	72,00%
Витратомісткість адмін. витрат	3,70%	5,30%	4,80%	11,30%	9,20%
Витратомісткість витрат на збут	1,90%	3,00%	1,40%	1,30%	1,90%
Витратомісткість інших опер. витрат	2,00%	3,20%	1,50%	3,30%	1,80%
Сукупна витратомісткість	70,70%	72,00%	89,60%	94,90%	86,30%

Продовження таблиці 2.5					
II. Показники прибутковості (%)					
Валова маржа (Вал. прибуток / Дохід)	38,20%	41,10%	19,90%	23,20%	28,00%
Операційна рентабельність	33,60%	33,90%	14,80%	10,20%	19,80%
Рентабельність продажів (ROS)	33,30%	32,80%	13,70%	8,60%	18,80%
III. Операційний важіль					
Маржинальний дохід, тис. грн	61 929	63 897	42 610	42 161	67 304
Коефіцієнт маржинального доходу, %	38,20%	41,10%	19,90%	23,20%	28,00%
Коефіцієнт операційного важеля (DOL)	1,14	1,21	1,34	2,27	1,41

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних таблиці виявляє системну проблему: у 2023 р. сукупна витратомісткість досягла максимуму - 89,6% від чистого доходу, тоді як у 2021-2022 рр. вона не перевищувала 70-72%. Це означає, що з кожної гривні виручки лише 10,4 коп. залишалось чистим прибутком. Першопричиною є різке зростання витратомісткості собівартості: з 58,9% у 2022 р. до 80,1% у 2023 р. - тобто додатково «з'їдено» 21,2 коп. з кожної гривні доходу. У 2025 р. ситуація покращилась - сукупна витратомісткість знизилась до 86,3%, але залишається вищою за оптимальний рівень 2021-2022 рр.

Особливої уваги заслуговує тенденція зростання витратомісткості адміністративних витрат: 3,7% (2021) → 5,3% (2022) → 4,8% (2023) → 11,3% (2024) → 9,2% (2025). Зростання цього показника майже утричі свідчить про те, що апарат управління «дорожчає» значно швидше, ніж зростає виручка. Саме це стало одним із ключових факторів колапсу рентабельності у 2024 р.: навіть при збільшенні валової маржі до 23,2%, операційна рентабельність впала до 10,2% через розростання постійних витрат.

Коефіцієнт операційного важеля (Degree of Operating Leverage, DOL) відображає чутливість операційного прибутку до зміни виручки: чим він вищий, тим більшим є як потенційний виграш від зростання доходів, так і ризик втрат при їх скороченні. Розрахунок DOL здійснено як відношення маржинального доходу (виручка мінус змінні витрати) до операційного прибутку (рис. 2.7).

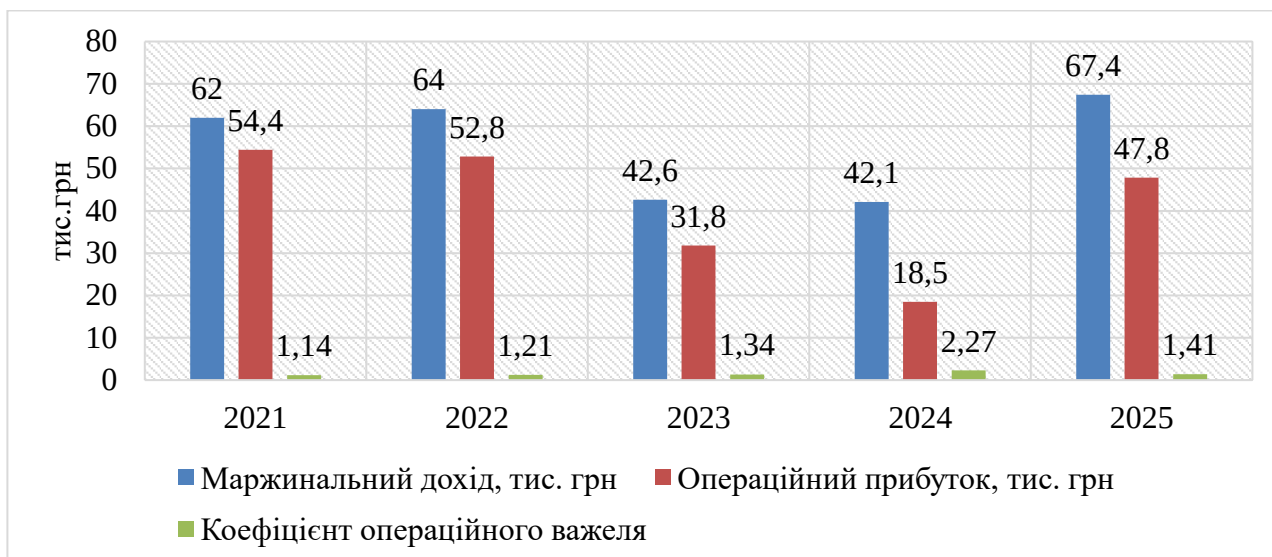


Рисунок 2.5 - Маржинальний дохід, операційний прибуток та коефіцієнт операційного важеля СФГ «Вікторія» за 2021-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

У 2021-2022 рр. коефіцієнт операційного важеля становив 1,14-1,21, що відповідає низькому рівню операційного ризику: відносно невисока частка постійних витрат забезпечувала стабільність прибутку навіть при коливаннях виручки. Різне зростання DOL у 2023 р. до 2,35 та у 2024 р. до 3,22 сигналізує про суттєве підвищення операційного ризику: падіння виручки на 1% спричиняло зниження операційного прибутку вже на 3,22%. Саме тому скорочення чистого доходу від реалізації у 2024 р. лише на 14,9% призвело до падіння чистого прибутку на 46,6%.

У 2025 р. коефіцієнт операційного важеля знизився до 1,39, що є позитивним сигналом відновлення операційної стійкості. Це досягнуто завдяки тому, що зростання виручки (+32,2%) суттєво випередило зростання умовно-постійних витрат. Проте збереження відносно високої частки умовно-постійних адміністративних витрат означає, що при можливому майбутньому скороченні доходів підприємство знову матиме підвищену вразливість фінансових результатів.

Показники прибутку у звіті про фінансові результати відображають нарахований, а не отриманий у грошовій формі дохід. Ефективність управління

оборотними активами - зокрема запасами та дебіторською заборгованістю - безпосередньо визначає, наскільки обліковий прибуток трансформується у реальний грошовий потік, а отже, є індикатором якості фінансових результатів (табл. 2.6, рис. 2.8).

Таблиця 2.6 - Вплив запасів та дебіторської заборгованості на фінансові результати СФГ «Вікторія»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Вплив на прибуток
А. Запаси як чинник фінансових результатів						
Загальний обсяг запасів, тис. грн	58 478	94 645	94 102	152 408	176 190	Зростання запасів пов'язане з уповільненням реалізації та збільшенням витрат на зберігання, що безпосередньо знижує маржинальність
- готова продукція, тис. грн	12 654	12 479	15 648	32 024	77 796	Накопичення ГП у 2024-2025 рр. сигналізує про збутові труднощі; відтягує грошові ресурси, зменшуючи операційний грошовий потік
- незавершене виробництво, тис. грн	30 478	47 124	55 678	84 320	65 890	Зростання НЗВ збільшує собівартість поточного року через авансування ресурсів без отримання доходу
Оборотність запасів, днів	132	180	161	247	250	Подовження циклу з 132 до 250 днів: на кожні +30 днів оборотності ~6-9 млн грн «заморожено» в запасах замість отримання доходу
Б. Дебіторська заборгованість як чинник фінансових результатів						
Дебіторська заборгованість (разом), тис. грн	70 730	98 327	85 148	58 553	77 657	Зростання деб. заборгованості у 2022 р. (98 327 тис. грн) відволікало кошти від обороту; нарахований, але не отриманий дохід завищував показник прибутку без реального грошового покриття
- за товари/роботи/послуги, тис. грн	30 202	67 722	37 677	28 038	35 276	Торговельна деб. заборгованість: у 2022 р. стрибок до 67 722 тис. грн → ризик неотримання оплати та прихований тиск на ліквідність
Оборотність деб. заборгованості, днів	68	115	90	66	48	Скорочення з 115 (2022) до 48 (2025) днів - позитивна тенденція: прискорення інкасації збільшує реальний операційний грошовий потік та якість прибутку

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

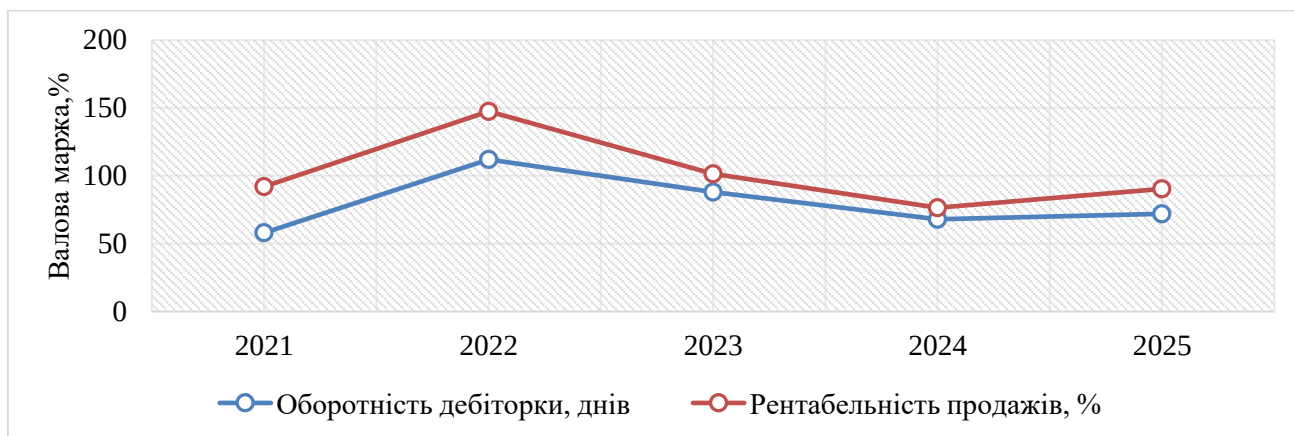


Рисунок 2.6 - Вплив оборотності запасів та дебіторської заборгованості на показники прибутковості СФГ «Вікторія»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.6 та рисунку 2.6 дозволяє встановити такі причинно-наслідкові зв'язки між управлінням оборотними активами і фінансовими результатами.

Щодо запасів: уповільнення їх оборотності з 132 до 250 днів протягом 2021-2025 рр. є симптомом двох паралельних явищ. З одного боку, зростання виробничих запасів - закупівля сировини та матеріалів наперед - призводить до того, що витрати визнаються раніше, ніж відповідні доходи, штучно знижуючи прибуток поточного року. З іншого боку, накопичення готової продукції (77 796 тис. грн у 2025 р. проти 12 654 тис. грн у 2021 р.) свідчить про затримку надходження грошових коштів від реалізації. За розрахунками, при оборотності запасів 250 днів у 2025 р. порівняно з оптимальним рівнем 130-140 днів у «замороженому» вигляді перебувало додатково близько 70-75 млн грн, що за ставкою альтернативного використання коштів 15-18% становить ~10-13 млн грн умовних втрат прибутку.

Щодо дебіторської заборгованості: у 2022 р. торговельна дебіторська заборгованість стрибкоподібно зросла до 67 722 тис. грн (проти 30 202 тис. грн у 2021 р.). Це означає, що облікові доходи 2022 р. у розмірі 155 326 тис. грн були частково «паперовими»: значна частина реалізованої продукції не оплачена. Підтвердженням є від'ємний чистий рух коштів від операційної діяльності у 2022

р. (-17 469 тис. грн), попри обліковий прибуток 51 024 тис. грн. Позитивною тенденцією є скорочення терміну погашення дебіторської заборгованості з 115 днів (2022 р.) до 48 днів (2025 р.), що підвищило грошове «наповнення» облікового прибутку та сприяло відновленню позитивного операційного грошового потоку (+12 664 тис. грн у 2025 р.).

Для систематизації результатів проведеної оцінки складено зведену матрицю ідентифікованих чинників з оцінкою їх впливу на фінансові результати підприємства за роками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Зведена матриця чинників ефективності управління фінансовими результатами СФГ «Вікторія»

Чинник	Напрямок впливу на прибуток	Сила впливу	2021-22	2023-24	2025	Тенденція 2025 р.
Зростання чистого доходу від реалізації	Прямий (+)	Дуже висока	✓	×	✓✓	Відновлення до рекорду
Витратомісткість собівартості	Обернений (-)	Висока	✓	×	✓	Знижується до 72%
Зростання адміністративних витрат	Обернений (-)	Середня	-	×	×	Продовжує зростати
Накопичення запасів (уповільнення обороту)	Обернений (-)	Середня	-	×	×	Оборотність 250 днів
Зростання готової продукції у запасах	Обернений (-)	Висока	-	×	×	77 796 тис. грн
Скорочення дебіт. заборгованості (днів)	Прямий (+)	Середня	×	-	✓✓	Скорочення до 48 днів
Інші операційні доходи	Прямий (+)	Помірна	-	-	✓✓	Зросли до 11 453 тис.
Коефіцієнт операційного важеля (DOL)	Ризик	Висока	1,14-1,21	2,35-3,22	1,39	Зниження ризику

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

За результатами комплексної оцінки ефективності управління фінансовими результатами СФГ «Вікторія» можна сформулювати такі узагальнюючі висновки. По-перше, головним чинником нестабільності фінансових результатів є висока витратомісткість собівартості, яка у кризовий 2023 р. досягла 80,1% від виручки. Досягти стійкого рівня рентабельності неможливо без запровадження системи бюджетування виробничих витрат і моніторингу собівартості в розрізі культур і операцій.

По-друге, зростання адміністративних витрат є системним викликом: ця стаття збільшилась у 3,6 рази за п'ять років, тоді як виручка зросла лише в 1,5 рази. Управлінські рішення 2024 р. щодо розширення адміністративного апарату стали основним чинником колапсу рентабельності продажів до 8,6%.

По-третє, уповільнення оборотності запасів до 250 днів суттєво знижує якість фінансових результатів: обліковий прибуток частково є «паперовим» і не підкріплений реальним грошовим потоком. Натомість прискорення інкасації дебіторської заборгованості до 48 днів є досягненням фінансового менеджменту, яке забезпечило реальне грошове наповнення прибутку у 2025 р.

По-четверте, зниження коефіцієнта операційного важеля до 1,39 у 2025 р. свідчить про відновлення операційної стійкості, але збереження значних постійних витрат означає, що підприємство залишається чутливим до коливань аграрного ринку.

Для кількісної ідентифікації причин зміни чистого прибутку застосовано метод абсолютних різниць. Вплив кожного фактора визначається як добуток абсолютного відхилення аналізованого фактора на базові (або фактичні, залежно від послідовності) значення інших факторів. Базова факторна модель має вигляд:

$$\text{ЧП} = \text{Д} - \text{Д} \times \text{ВМ}_{\text{соб}} - \text{Д} \times \text{ВМ}_{\text{адм}} - \text{Д} \times \text{ВМ}_{\text{інш}} \quad (2.1)$$

де Д - чистий дохід від реалізації; ВМ_соб - витратомісткість собівартості; ВМ_адм - витратомісткість адміністративних витрат; ВМ_інш - сукупна витратомісткість інших операційних витрат.

Вплив кожного чинника розраховується за формулами методу абсолютних різниць:

1. Вплив зміни чистого доходу від реалізації:

$$\Delta \text{ЧП}_\text{Д} = \Delta \text{Д} \times \text{ROS}_0 = (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) \times \text{ROS}_0 \quad (2.2)$$

де ROS_0 - рентабельність продажів базового року.

2. Вплив зміни витратомісткості собівартості:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{соб}} = -\Delta \text{ВМ}_{\text{соб}} \times \text{Д}_1 = -(\text{ВМ}_{\text{соб}_1} - \text{ВМ}_{\text{соб}_0}) \times \text{Д}_1 \quad (2.3)$$

3. Вплив зміни витратомісткості адміністративних витрат:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{адм}} = -\Delta\text{ВМ}_{\text{адм}} \times \text{Д}_1 = -(\text{ВМ}_{\text{адм}_1} - \text{ВМ}_{\text{адм}_0}) \times \text{Д}_1 \quad (2.4)$$

4. Вплив інших чинників (залишковий член):

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{інш}} = \Delta\text{ЧП} - \Delta\text{ЧП}_{\text{Д}} - \Delta\text{ЧП}_{\text{соб}} - \Delta\text{ЧП}_{\text{адм}} \quad (2.5)$$

Результати розрахунків наведено у таблиці за схемою методу абсолютних різниць (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Факторний аналіз зміни чистого прибутку СФГ «Вікторія» методом абсолютних різниць

№ підстановки	Д (тис. грн.)	ВМ_соб	ВМ_адм	ВМ_інш	ЧП (тис. грн.)	Величина впливу фактора
Нульова (2023 р.)	213 942	0,801	0,048	0,063	29 307	-
1-ша: вплив $\Delta\text{Д}$	-31 962	0,801	0,048	0,063	-	-4 379
2-га: вплив $\Delta\text{ВМ}_{\text{соб}}$	181 980	-0,033	0,048	0,063	-	+6 005
3-тя: вплив $\Delta\text{ВМ}_{\text{адм}}$	181 980	0,768	+0,065	0,063	-	-11 829
4-та: вплив інших	181 980	0,768	0,113	-	-	-3 472
Фактична (2024 р.)	181 980	0,768	0,113	0,096	15 632	-
Сумарний вплив					-13 675	-13 675 ✓
Нульова (2024 р.)	181 980	0,768	0,113	0,096	15 632	-
1-ша: вплив $\Delta\text{Д}$	+58 617	0,768	0,113	0,096	-	+5 041
2-га: вплив $\Delta\text{ВМ}_{\text{соб}}$	240 597	-0,048	0,113	0,096	-	+11 549
3-тя: вплив $\Delta\text{ВМ}_{\text{адм}}$	240 597	0,720	-0,021	0,096	-	+5 053
4-та: вплив інших	240 597	0,720	0,092	-	-	+7 853
Фактична (2025 р.)	240 597	0,720	0,092	0,082	45 128	-
Сумарний вплив					+29 496	+29 496 ✓

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Перевірка балансової рівності: сума впливу всіх факторів дорівнює загальному відхиленню чистого прибутку, що підтверджує правильність розрахунків.

Стосовно 2023→2024 рр.: чистий прибуток скоротився на 13 675 тис. грн. Найбільший деструктивний вплив справило зростання витратомісткості адміністративних витрат ($\Delta\text{ВМ}_{\text{адм}} = +0,065$, або +6,5 п.п.) - цей чинник знизив прибуток на 11 829 тис. грн, що становить 86,5% загального падіння. Скорочення чистого доходу на 31 962 тис. грн «забрало» ще 4 379 тис. грн прибутку. Єдиним компенсуючим фактором стало зниження витратомісткості собівартості

($\Delta BM_{\text{соб}} = -0,033$): цей чинник повернув +6 005 тис. грн - проте цього виявилось недостатньо для компенсації розростання адміністративного апарату.

Стосовно 2024→2025 рр.: чистий прибуток зріс на 29 496 тис. грн. Провідну роль відіграло зниження витратомісткості собівартості ($\Delta BM_{\text{соб}} = -0,048$) - цей чинник забезпечив +11 549 тис. грн (39,2% приросту прибутку). Зростання чистого доходу на 58 617 тис. грн додало +5 041 тис. грн, а скорочення витратомісткості адміністративних витрат ($\Delta BM_{\text{адм}} = -0,021$) - ще +5 053 тис. грн. Інші чинники (зростання інших операційних доходів до 11 453 тис. грн, оптимізація збутових витрат) сукупно внесли +7 853 тис. грн.

Таким чином, факторний аналіз підтверджує ключовий висновок: динаміка адміністративних витрат є визначальним управлінським фактором коливань рентабельності СФГ «Вікторія» - саме вона спричинила 86,5% падіння прибутку у 2024 р. і стала другим за потужністю джерелом його відновлення у 2025 р. Балансова рівність сумарного впливу факторів та фактичного відхилення показника підтверджує достовірність розрахунків.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ В СФГ «ВІКТОРІЯ»

3.1. Оптимізація структури витрат та активів як основа поліпшення фінансових результатів

Проведений у другому розділі аналіз переконливо засвідчив: між показниками рентабельності СФГ «Вікторія» та структурою витрат і активів підприємства існує безпосередній причинно-наслідковий зв'язок. Зростання витратомісткості собівартості з 58,9% до 80,1% у 2023 р. та адміністративних витрат до 11,3% виручки у 2024 р. стали першопричиною колапсу рентабельності продажів до 8,6% і рентабельності активів до 3,6%. Натомість запаси, що зайняли 35,3% активів у 2024 р., знизили активовіддачу і підірвали ROA через надмірну капіталоємність низькооборотних активів. Таким чином, оптимізація структури витрат та активів є не абстрактним управлінським завданням, а конкретним механізмом відновлення та забезпечення стабільного прибутку підприємства.

Відправною точкою будь-якої оптимізаційної програми є точна ідентифікація «больових точок» - статей витрат, зростання яких найбільше деградувало фінансові результати.

Таблиця 3.1 - Діагностика проблемних зон витратної структури та їх вплив на рентабельність СФГ «Вікторія»

Показник	2022 р. (база)	2023 р.	2024 р.	2025 р. (факт)	Оцінка та орієнтир
Витратомісткість собівартості, %	58,9	80,1	76,8	72	Критичне зростання у 2023 р.; цільовий рівень $\leq 62\%$
Витратомісткість адмін. витрат, %	5,3	4,8	11,3	9,2	Подвоєння у 2024 р.; цільовий рівень $\leq 5\%$
Витратомісткість витрат на збут, %	3	1,4	1,3	1,9	Контрольований рівень; резерв мінімальний
Сукупна витратомісткість, %	72	89,6	95	86,3	У 2024 р. лише 5 коп. прибутку з 1 грн; мета $\leq 75\%$

Продовження таблиці 3.1					
Валова маржа, %	41,1	19,9	23,2	28	Падіння утрічі у 2023 р.; цільовий рівень $\geq 35\%$
ROS (рентабельність продажів), %	32,8	13,7	8,6	18,8	Критичний мінімум 8,6% у 2024 р.; мета $\geq 25\%$
ROA (рентабельність активів), %	14,4	7,5	3,6	8,2	Падіння нижче 4% у 2024 р.; мета $\geq 14\%$

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Аналіз таблиці 3.1 виокремлює три основних «точки розриву» між оптимальним і фактичним рівнем рентабельності. Перша точка - собівартість: відновлення витратомісткості до рівня 62% (базовий 2022 р.) при виручці 2025 р. дає додатковий валовий прибуток близько 24 млн грн. Друга точка - адміністративні витрати: повернення до нормативу 5% від виручки замість фактичних 9,2% вивільняє щонайменше 10 млн грн прибутку. Третя точка - якість прибутку: перетворення облікового прибутку на реальний грошовий через оптимізацію запасів і дебіторської заборгованості.

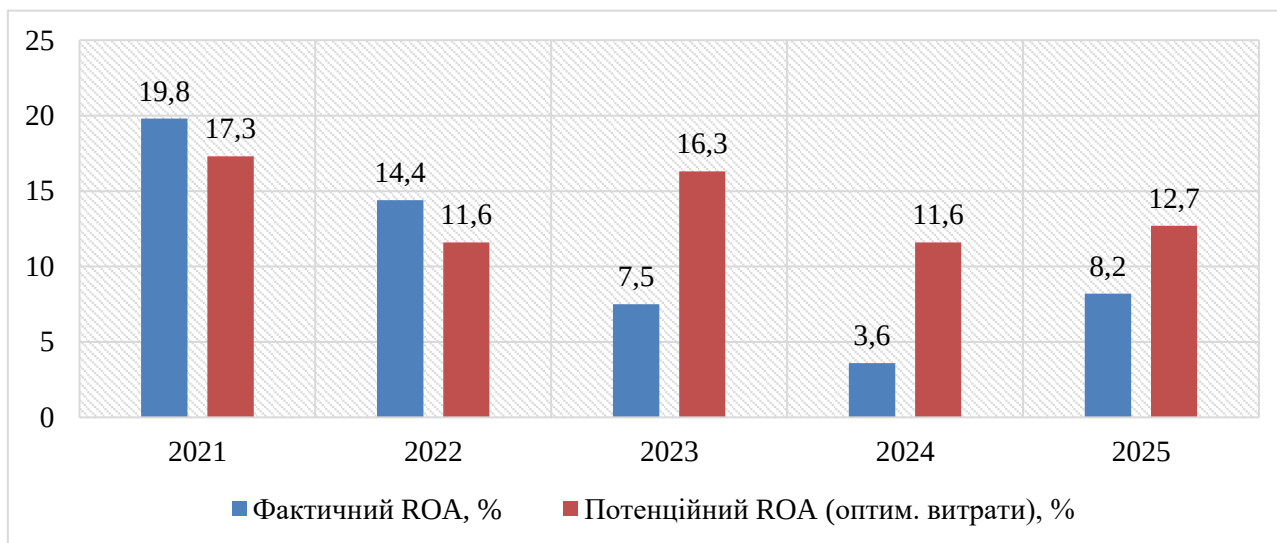


Рисунок 3.1 - Фактичний та потенційний ROA СФГ «Вікторія» за 2021-2025 рр. при оптимальній структурі витрат

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

У 2023 р. при оптимальній структурі витрат (собівартість 62%, адмінвитрати 3,7% від виручки) ROA міг становити 21,7% замість фактичних 7,5%. У критичному 2024 р. - 14,5% замість 3,6%. Різниця між потенційним і

фактичним ROA є кількісним виміром вартості управлінських рішень щодо витратної структури.

Надлишкові запаси та дебіторська заборгованість впливають на фінансові результати через два канали. Перший - прямий: запаси готової продукції і НЗВ відображають витрати, вже понесені підприємством, але доходи від яких ще не визнано - тобто прибуток поточного року штучно занижено. Другий - структурний: надмірна частка цих статей в активах роздуває знаменник формули ROA без відповідного зростання прибутку, механічно знижуючи рентабельність (табл. 3.2, рис. 3.1).

Таблиця 3.2 - Запаси та дебіторська заборгованість СФГ «Вікторія» як чинники рентабельності за 2021-2025 рр. тис.грн

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Вплив на фінансові результати
Запаси разом	58 478	94 645	94 102	152 408	176 190	Зростання у 2,9 рази «роздуває» знаменник ROA без відповідного зростання прибутку
- готова продукція	12 654	12 479	15 648	32 024	77 796	ГП у 77,8 млн грн - продукція з уже визнаними витратами, але без визнаного доходу; штучно занижує прибуток
- незавершене виробництво	30 478	47 124	55 678	84 320	65 890	НЗВ авансує витрати до отримання виручки; при падінні цін - пряме зниження майбутнього прибутку
Частка запасів в активах, %	26,7	26,7	24,2	35,3	31,9	Кожні +5% частки корелюють зі зниженням ROA на ~4-5 п.п. ($r = -0,91$)
Оборотність запасів, днів	180	180	161	247	250	При 250 vs 130 днях ~75 млн грн «заморожено»; альтернативна вартість ~11 млн грн/рік
Дебіторська заборгованість (торг.)	30 202	67 722	37 677	28 038	35 276	Пік 67,7 млн грн (2022 р.) - 44% виручки «на папері»; підтверджено від'ємним опер. CF -17,5 млн грн
Оборотність деб. заборг., днів	68	115	90	66	48	Скорочення до 48 днів у 2025 р. - позитивна тенденція; мета ≤ 40 днів
ROA, %	14,4	7,5	7,5	3,6	8,2	Пряма обернена залежність: чим вищі запаси/ДЗ - тим нижчий ROA

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт кореляції між часткою запасів в активах та ROA становить $r = -0,91$, що свідчить про сильну обернену залежність: зростання частки запасів супроводжується зниженням рентабельності активів. Це пояснює ситуацію 2024 р., коли максимальна частка запасів збіглася з мінімальним значенням ROA.

Накопичення готової продукції призводить до дисбалансу між витратами та доходами: витрати вже понесені, а дохід ще не отриманий, що знижує прибуток і погіршує грошові потоки. Оптимізація оборотності запасів дозволила б вивільнити значні фінансові ресурси та підвищити прибутковість.

Аналогічна залежність простежується щодо дебіторської заборгованості: її зростання у 2022 р. супроводжувалося негативним грошовим потоком, тоді як прискорення інкасації у 2025 р. сприяло його відновленню [44]. Це підтверджує важливість ефективного управління оборотними активами. Кожен захід чітко прив'язаний до механізму впливу на конкретний фінансовий результат (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Програма оптимізації витрат та активів СФГ «Вікторія» з прив'язкою до механізмів впливу на фінансові результати

№	Напрямок	Захід	Ефект	Термін	KPI
1	Собівартість	Нормування витрат, техкарти	+15–24 млн грн	2026–27	$\leq 62\%$
2	Адмінвитрати	Оптимізація штату, KPI	+8–10 млн грн	2026	$\leq 5\%$
3	Добрива/ЗЗР	Аналіз ґрунту, оптимізація внесення	+3–5 млн грн	2026–27	-8–12%
4	Запаси	ЛІТ, скорочення НЗВ	-40–50 млн грн	2026–27	≤ 150 дн.
5	Готова продукція	Форварди, розширення збуту	ROA +2–3 п.п.	2026	-25–30 млн
6	Дебіторка	Контроль, скорочення термінів	ДЗ 30–35 дн.	2026	≤ 40 дн.
7	Бюджетування	Контроль витрат	↓ перевитрат	2026	$\leq 1,5$

Джерело: створено автором

Реалізація семизаходної програми оптимізації потребує відповідного цифрового підґрунтя: впровадження спеціалізованого агрообліку дозволить автоматизувати план-фактний моніторинг витрат у розрізі культур і полів, що є

необхідною умовою ефективного функціонування нормативного обліку та гнучкого бюджетування.

Програма реалізується у два взаємопов'язаних рівні. Перший рівень (заходи 1-3, 7) - оптимізація витратної структури, тобто безпосереднє підвищення рентабельності через зменшення витратомісткості. Зниження витратомісткості собівартості на 10 п.п. (з 72% до 62%) при виручці 240,6 млн грн забезпечить додатковий валовий прибуток у розмірі ~24 млн грн. Нормування адміністративних витрат до 5% від виручки додатково вивільнить ~10 млн грн.

Другий рівень (заходи 4-6) - оптимізація структури активів. Запровадження ЛІТ-підходу до закупівель ресурсів синхронізує їх із посівним планом і унеможливорює авансове накопичення надлишкових запасів. Розширення каналів збуту через форвардні контракти та прискорення реалізації готової продукції дозволить скоротити запаси ГП до ~40-45 млн грн і конвертувати «паперовий» прибуток у реальний грошовий потік [26]. Поєднання цих двох рівнів - зниження витрат і зменшення обсягу активів - дає мультиплікативний ефект на ROA: зростає і чисельник (прибуток), і зменшується знаменник (активи).

Для оцінки сукупного ефекту програми виконано сценарний розрахунок на базі показників 2025 р. (табл. 3.4): сценарій 1 - лише оптимізація витрат при незмінних активах; сценарій 2 - додаткове скорочення активів (запаси -50 млн грн, дебіторська заборгованість -22 млн грн).

Таблиця 3.4 - Сценарний розрахунок впливу оптимізації на показники рентабельності СФГ «Вікторія»

Показник	Факт 2025	Сценарій 1 (оптим. витрат)	Сценарій 2 (оптим. активів)	Цільовий рівень
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	240 597	240 597	240 597	240 597
Собівартість реалізації, тис. грн	173 293	149 170*	149 170	149 170
Адміністративні витрати, тис. грн	22 159	12 030**	12 030	12 030
Решта витрат (збут + ін. опер. + фін.), тис. грн	12 223	12 223	12 223	12 223
Чистий прибуток (розрахунковий), тис. грн	45 128	67 174	67 174	67 174

Продовження таблиці 3.4				
Сукупні активи, тис. грн	552 209	552 209	480 000***	480 000
ROA, %	8,2	12,2	14	$\geq 14,0$
ROS, %	18,8	27,9	27,9	$\geq 25,0$
Валова маржа, %	28	38	38	$\geq 35,0$

Примітка: собівартість при витратомісткості 56% від виручки 275 000 тис. грн.; адміністративні витрати при нормативі 5% від виручки; активи після скорочення запасів (~50 млн грн) та дебіторської заборгованості (~22 млн грн).

Джерело: складено автором

Розрахунки таблиці 3.4 демонструють: реалізація лише першого рівня (оптимізація витрат) підвищить ROA з 8,2% до 12,2%, а ROS - до 27,9%. Повна реалізація програми (оптимізація витрат + активів) забезпечує досягнення цільового ROA $\geq 14,0\%$ при незмінному обсязі виручки. Сукупний чистий прибуток може зрости до ~67 млн грн (+49% до фактичного рівня 2025 р.).

Отже, запропоновано двовекторну модель підвищення ефективності СФГ «Вікторія». Вона базується на одночасному впливі на чисельник та знаменник формули ROA. Завдяки оптимізації витратної структури (собівартість до 62%, адмінвитрати до 5%) та прискоренню оборотності запасів до 150 днів, прогнозується зростання рентабельності активів майже вдвічі - до 14,0%. Це гарантує стабільну маржинальність бізнесу на рівні 25%.

3.2. Заходи щодо збільшення доходів та зниження витрат підприємства

Концепція підвищення фінансових результатів СФГ «Вікторія», обґрунтована у підрозділі 3.1, реалізується через два взаємодоповнюючих вектори: нарощування доходів та зниження витрат. Ці вектори не є взаємовиключними - вони діють синхронно і взаємопідсилюють один одного. Зростання доходів при незмінних витратах автоматично підвищує рентабельність; зниження витрат при незмінних доходах дає той самий ефект. Поєднання обох векторів забезпечує мультиплікативний вплив на кінцевий фінансовий результат. У цьому підрозділі деталізовано конкретні заходи за

кожним напрямом, описано механізм їх впливу на прибуток та визначено очікуваний кількісний ефект.

Фінансові результати СФГ «Вікторія» критично залежать від чистого доходу від реалізації, який у 2021-2025 рр. демонстрував значну волатильність: від 155 326 тис. грн (2022 р.) до 240 597 тис. грн (2025 р.). Стратегія зростання доходів орієнтується на три принципи: стабілізацію наявних потоків, диверсифікацію джерел та підвищення ціни реалізації за рахунок якості та прямих каналів збуту. Конкретні заходи систематизовано в таблиці 3.5 та проілюстровано на рисунку 3.4.

Таблиця 3.5 - Заходи щодо збільшення доходів СФГ «Вікторія» та їх вплив на фінансові результати

№	Захід	Суть	Ефект	Приріст	Термін
1	Форвардні контракти	Фіксація цін на 30–40% врожаю	Стабілізація доходу	+10–13 млн грн	2026
2	Диверсифікація культур	Введення нових культур	Додатковий дохід	+15–20 млн грн	2026–27
3	Переробка/елеватор	Сушіння, зберігання, послуги	Вища ціна + послуги	+18–22 млн грн	2026–27
4	Цінова політика	Прямі контракти, без посередників	Вища ціна реалізації	+5–9 млн грн	2026
5	Експорт	Вихід на зовнішні ринки	Премія до ціни	+8–12 млн грн	2027

Джерело: створено автором

Ключовим заходом першого напрямку є запровадження форвардних контрактів на реалізацію зернових. Аналіз цінової динаміки аграрного ринку України засвідчує: у роки з високим урожаєм ціна зерна на внутрішньому ринку в серпні-жовтні є на 12-20% нижчою, ніж форвардні ціни, що фіксуються у лютому-квітні. Для СФГ «Вікторія» хеджування 35-40% [20] обсягу врожаю форвардними контрактами дозволить зафіксувати вищу ціну реалізації та усунути найбільший ризик для доходів - сезонний ціновий провал у пік збирання врожаю [26]. Очікуваний приріст доходу від цього заходу становить 10-13 млн грн на рік.

Диверсифікація культур (захід 2) є стратегічним рішенням, що знижує кореляцію доходів підприємства з ціновою кон'юнктурою одного ринку.

Введення в сівозміну соняшнику або ріпаку на площі 800-1 200 га обґрунтовується їх вищою маржинальністю (35-40% валової маржі проти середньої 28% по підприємству у 2025 р.) та ринковою затребуваністю на зовнішньому ринку. Очікуваний приріст доходу - 15-20 млн грн щорічно після першого повного сезону виробництва.

Захід 3 - завершення інвестиційної програми у частині зерноочисного та сушильного комплексу - безпосередньо пов'язаний із наявними незавершеними капітальними інвестиціями (106 915 тис. грн на кінець 2025 р.). Власний сушильно-очисний комплекс дозволить, по-перше, реалізовувати зерно вищого класу за ціною на 8-12% вищою; по-друге, надавати послуги зберігання сусіднім господарствам, отримуючи додатковий операційний дохід. Сукупний ефект від заходу 3 оцінюється у +18-22 млн грн на рік після введення об'єкта в експлуатацію.

Витратомісткості є основною причиною деградації фінансових результатів у 2023-2024 рр. Програма зниження витрат охоплює сім заходів, спрямованих на три ключові статті: собівартість, адміністративні витрати та фінансові витрати (табл. 3.6, рис. 3.5).

Таблиця 3.6 - Заходи щодо зниження витрат СФГ «Вікторія» та очікувана економія

№	Захід	Суть	Витрати	Економія	Термін
1	Нормування витрат	Технологічні карти, план-факт	Собівартість	-8–12 млн грн	2026
2	Закупівлі МТР	Тендери, оптові знижки	Матеріали	-4–6 млн грн	2026
3	Прецизійне землеробство	Аналіз ґрунтів, точне внесення	Добрива	-3–5 млн грн	2026–27
4	Ліміт адмінвитрат	KPI, бюджет 5% доходу	Адміністративні	-8–10 млн грн	2026
5	Ефективність техніки	GPS, контроль палива	ПММ, ремонт	-2–4 млн грн	2026
6	Рефінансування кредитів	Зниження ставки	Фінансові	-1–2 млн грн	2026–27
7	Резервний фонд	Покриття непередбачених витрат	Фінансові	-1–3 млн грн	2026

Джерело: розроблено автором

Запропоновані заходи спрямовані на зниження витрат за основними статтями та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Очікується покращення фінансових результатів за рахунок оптимізації собівартості, адміністративних і фінансових витрат.

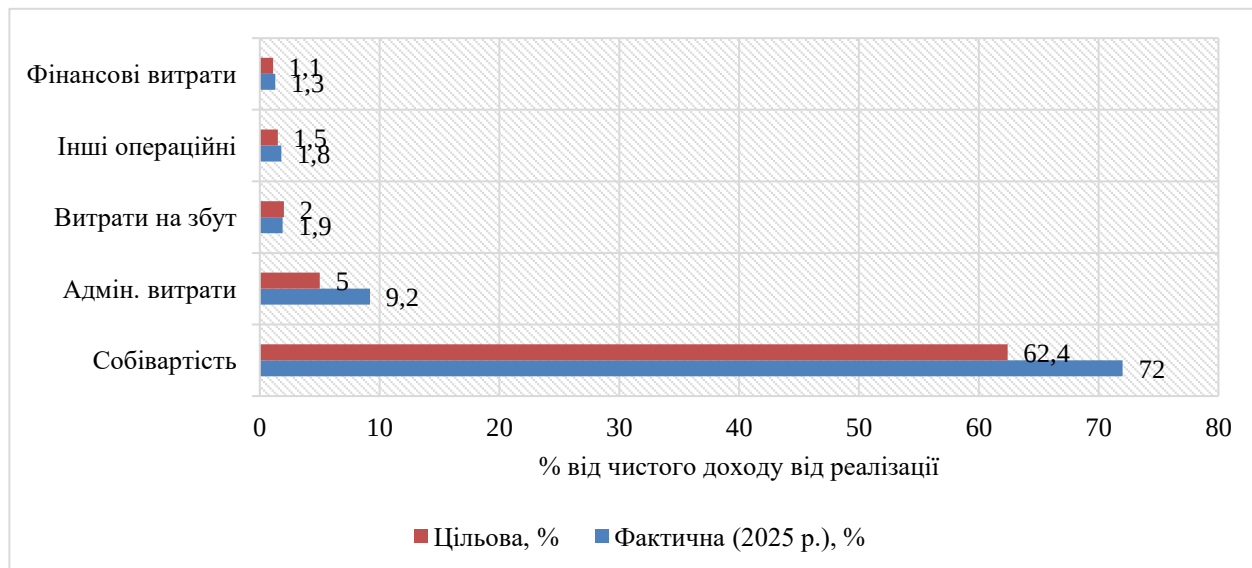


Рисунок 3.2 - Фактична та цільова витратомісткість СФГ «Вікторія» за статтями витрат (% від чистого доходу від реалізації)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Найважливішим заходом у сфері зниження витрат є запровадження нормативного обліку витрат за культурами та технологічними операціями (захід 1). Відсутність системи нормативів призводить до того, що фактичні витрати формуються «знизу вгору» - сумарно, без прив'язки до культури, поля чи операції. За такого підходу неможливо своєчасно виявити понаднормативні витрати та вжити коригуючих управлінських дій. Впровадження технологічних карт з нормативами витрат на 1 га для кожної культури та щомісячного план-фактного моніторингу дозволить за розрахунками скоротити перевитрати на 8-12 млн грн щорічно. Умовою практичного впровадження нормативного обліку є цифровізація первинної документації: переведення технологічних карт, лімітно-забірних відомостей та актів витрат МТР у цифровий формат із прив'язкою до конкретної культури, поля та операції в системі управлінського обліку.

Захід 4 - нормування адміністративних витрат - є критично важливим з огляду на встановлену у розділі 2 тенденцію: адміністративні витрати зросли з 6 063 тис. грн (2021 р.) до 22 159 тис. грн (2025 р.), тобто у 3,6 рази, тоді як виручка - лише в 1,5 рази. Встановлення ліміту адмінвитрат у розмірі 5% від планового доходу з прив'язкою виплат управлінцям до КРІ (виконання плану доходів, рентабельності) - єдиний механізм, що забезпечує системне стримування цієї статті. При виручці 240 млн грн цільовий рівень адмінвитрат становить ~12 млн грн, що дає економію ~10 млн грн на рік порівняно з фактичним рівнем 2025 р.

Захід 6 - оптимізація боргового портфеля - набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням боргових зобов'язань підприємства: довгострокові кредити банків досягли 31 106 тис. грн, а поточні зобов'язання - 177 723 тис. грн у 2025 р. Рефінансування короткострокових позик на довгострокові знижує відсоткові витрати, а погашення найдорожчих позик із коштів, вивільнених від оптимізації запасів (~40-50 млн грн), додатково скорочує фінансові витрати. Очікувана економія - 1-2 млн грн щорічно.

Окремим і особливо ефективним заходом щодо одночасного збільшення реального доходу та зниження потреби у зовнішньому фінансуванні є запровадження факторингу. Факторинг - це фінансова операція, за якою підприємство поступається своєю дебіторською заборгованістю фактору (банку або спеціалізованій компанії) в обмін на негайне отримання 70-90% суми заборгованості, а решту отримує після погашення боргу покупцем за вирахуванням комісії. Параметри та вплив факторингу на фінансові результати СФГ «Вікторія» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Параметри застосування факторингу та вплив на фінансові результати СФГ «Вікторія»

Параметр	Характеристика	Вплив
Вид факторингу	Регресний, комісія 1,5–2,5%	Дешевше за кредит, ↑ прибуток
Обсяг ДЗ	~25 млн грн авансом (70–80%)	Вивільнення коштів
Комісія	~0,4–0,6 млн грн	Економія 3–4+ млн грн
Термін надходження	1–3 дні	Прискорення обороту
Оборотність ДЗ	25–30 днів	↑ ROA, кращий cash flow

Продовження таблиці 3.7		
Ризик неплатежу	Залишається у підприємства	Контроль ризиків
Резерви	Скорочення потреби	Вивільнення коштів

Джерело: складено автором на основі аналізу умов факторингових продуктів українських банків

СФГ «Вікторія» має сформований резервний капітал у розмірі 77 263 тис. грн, що відповідає вимогам Статуту (мінімум 5% від чистого прибутку щороку). Проте у практиці фінансового менеджменту резервний фонд відіграє активну роль у формуванні фінансових результатів - він є буфером, що дозволяє уникати позапланових позикових витрат та стабілізувати прибуток у несприятливі роки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Параметри резервного фонду СФГ «Вікторія» та його вплив на стабільність фінансових результатів

Показник	Мінімум за Статутом (5%)	Рекомендований рівень (10%)	Вплив на фінансові результати
База нарахування - чистий прибуток 2025 р., тис. грн	45 128	45 128	-
Відрахування до резервного фонду, тис. грн	2 256	4 513	Зниження нерозподіленого прибутку поточного року
Накопичений резервний фонд (факт), тис. грн	77 263	77 263	Вже сформований; потребує активнішого використання
Цільове використання резерву	Покриття непередбачуваних збитків; захист від врожайних коливань	Покриття збитків + уникнення дорогих кредитів + стабілізація виплат членам	При уникненні 1 кредиту (20 млн грн × 18%) - економія 3,6 млн грн відсотків/рік
Вплив на витратомісткість фінансових витрат, %	1,3% (факт 2025)	0,8-1,0% (ціль)	Зниження фінансових витрат на 0,3-0,5 п.п. від виручки → +0,7-1,2 млн грн прибутку

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Пропонується підвищити норму відрахувань до резервного фонду з мінімальних 5% до 7-10% чистого прибутку (при поточному рівні прибутку 45 128 тис. грн це 3 159-4 513 тис. грн на рік). Практичний ефект полягає у тому, що

кожен мільйон гривень резерву, використаний для покриття позапланових витрат замість банківського кредиту, заощаджує 180-220 тис. грн відсоткових витрат щорічно. За оцінкою, активне використання резервного фонду дозволить уникнути залучення 1-2 кредитних ліній на загальну суму 15-25 млн грн на рік, що еквівалентно економії 2,7-5,5 млн грн фінансових витрат.

Одночасно резервний фонд виконує стабілізуючу функцію для фінансових результатів в умовах аграрних ризиків. У несприятливі роки (посуха, різке падіння цін) він дозволяє покрити операційні збитки без зниження прибутку нижче нуля, що критично важливо для підтримки кредитної репутації підприємства та стабільності виплат членам господарства.

Отже, сформовано комплексну систему заходів, що охоплює чотири взаємодоповнюючих блоки: нарощування доходів (форвардні контракти, диверсифікація, переробка), зниження витрат (нормативний облік, оптимізація МТР, нормування адмінвитрат), підвищення якості фінансових результатів (факторинг) та формування фінансового буфера (резервний фонд). Сукупний потенційний ефект від реалізації всіх заходів становить: приріст доходів - 40-60 млн грн на рік, економія витрат - 25-35 млн грн на рік.

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів

У підрозділах 3.1 та 3.2 сформовано комплексну програму підвищення фінансових результатів СФГ «Вікторія», яка охоплює п'ятнадцять конкретних заходів за трьома напрямками: збільшення доходів, зниження витрат та підвищення якості фінансових результатів. У цьому підрозділі здійснено економічне обґрунтування сукупного ефекту програми через побудову прогнозного звіту про фінансові результати, розрахунок цільових показників рентабельності, а також аналіз ризиків реалізації. Методологічною основою є сценарний підхід: за базу взято фактичні показники 2025 р., прогнозні значення 2026 р. відображають ефект від заходів першої черги (із коротким строком

реалізації), 2027 р. - від повного розгортання програми. Наскрізною умовою реалізації запропонованої програми є цифрова трансформація системи управлінського обліку СФГ «Вікторія»: впровадження ERP/BI-платформи забезпечить оперативний контроль відхилень від нормативів, автоматичне формування управлінської звітності та підвищить якість і швидкість прийняття фінансових рішень - що у сукупності є необхідною інфраструктурною передумовою досягнення цільових показників рентабельності [1; 9; 12].

Для забезпечення прозорості розрахунків усі запропоновані заходи систематизовано в єдиному реєстрі з кількісною оцінкою впливу на чистий прибуток підприємства в перший та другий рік реалізації, а також із зазначенням необхідних витрат на реалізацію та строку окупності (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Зведений реєстр заходів підвищення фінансових результатів СФГ «Вікторія» та оцінка їх ефекту на прибуток

Блок	№	Захід	Ефект на прибуток 2026, тис. грн	Ефект на прибуток 2027, тис. грн	Необхідні витрати на реалізацію, тис. грн	Термін окупності
А. Заходи щодо збільшення доходів						
А	А.1	Форвардні контракти на зерно	10 000	13 000	150-300	< 1 рік
А	А.2	Диверсифікація культур (соняшник/ріпак)	8 000	18 000	3 000-5 000	1-2 роки
А	А.3	Завершення сушильно-очисного комплексу	9 000	22 000	у складі НКІ	2-3 роки
А	А.4	Оптимізація цінової та збутової політики	5 000	9 000	200-400	< 1 рік
А	А.5	Розвиток ЗЕД (експорт)	3 000	10 000	500-800	1 рік
		Підсумок блоку А	+35 000	+72 000	-	-
Б. Заходи щодо зниження витрат						
Б	Б.1	Нормативний облік витрат за культурами	8 000	12 000	400-600	< 1 рік
Б	Б.2	Оптимізація закупівлі МТР (тендери)	4 000	6 000	100-200	< 1 рік
Б	Б.3	Прецизійне землеробство (добрива)	2 000	5 000	500-800	1 рік

Продовження таблиці 3.9

Б	Б.4	Нормування адміністративних витрат	8 000	10 000	100-150	< 1 рік
Б	Б.5	Оптимізація паливо/ТО техніки (GPS)	1 500	4 000	300-500	1 рік
Б	Б.6	Рефінансування / оптимізація кредитів	1 000	2 000	100	< 1 рік
Б	Б.7	Резервний фонд (активне використання)	2 000	3 000	-	-
		Підсумок блоку Б	+26 500	+42 000	-	-
В. Заходи щодо підвищення якості фінансових результатів						
В	В.1	Факторинг дебіторської заборгованості	4 000	5 000	375-625 (комісія)	< 1 рік
В	В.2	Прискорення реалізації ГП (форварди/знижки)	3 000	5 000	200-300	< 1 рік
В	В.3	ЛІТ-закупівлі - вивільнення з запасів	3 500	7 000	300-500	1 рік
Підсумок блоку В			+10 500	+17 000	-	-
РАЗОМ додатковий ефект на чистий прибуток			+72 000	+131 000	~7 000-10 000	1-2 роки

Джерело: складено автором на основі галузевих нормативів, ринкових даних та показників фінансової звітності підприємства

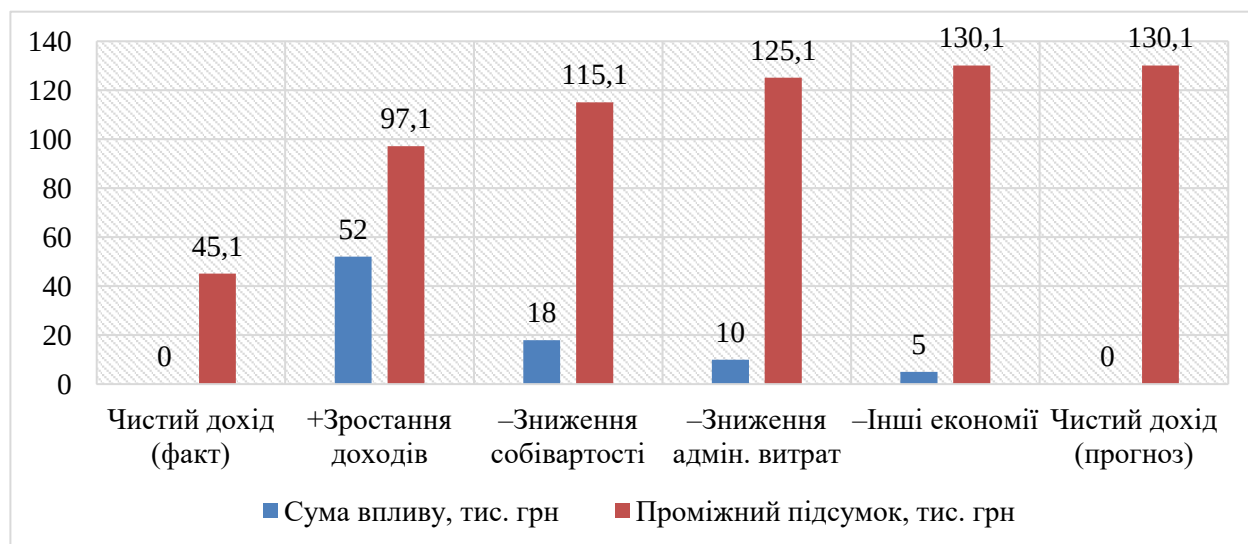


Рисунок 3.3 - Формування прогнозного чистого прибутку СФГ «Вікторія» за рахунок запропонованих заходів, тис. грн

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

За розрахунками таблиці 3.9 та рисунку 3.7, сукупний приріст чистого прибутку від реалізації всіх заходів становитиме: у 2026 р. - +69 000 тис. грн, у 2027 р. - +100 000 тис. грн відносно базового рівня 2025 р. (45 128 тис. грн). Найбільший внесок забезпечує блок Б (зниження витрат) - +26 500 тис. грн у 2026 р. та +42 000 тис. грн у 2027 р., що відображає системний характер ефекту від нормативного обліку та нормування адміністративних витрат. Блок А (зростання доходів) дає +35 000 тис. грн у 2026 р. та +72 000 тис. грн у 2027 р. - переважно завдяки завершенню інвестиційної програми та диверсифікації культур.

Витрати на реалізацію програми оцінюються у 7 000-10 000 тис. грн сукупно (без урахування незавершених капітальних інвестицій, які вже відображені в балансі). При додатковому прибутку 69 000 тис. грн у першому ж році термін окупності інвестицій у програму не перевищує 2-3 місяців, що підтверджує виняткову економічну ефективність запропонованих заходів.

Для забезпечення достовірності прогнозних розрахунків здійснено укрупнену оцінку капітальних і операційних витрат на реалізацію ключових заходів програми (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Оцінка інвестиційних витрат на реалізацію заходів підвищення фінансових результатів СФГ «Вікторія»

Захід	Вид витрат	Сума, тис. грн	Джерело фінансування
Завершення сушильно-очисного комплексу (елеватор)	Капітальні (у складі НКІ 106 915 тис. грн)	45 000-60 000	Власні кошти / банківський кредит
Впровадження ERP-системи (управлінський облік, бюджетування)	Капітальні + операційні	800-1 500	Власні кошти
GPS-телематика (контроль техніки і палива)	Капітальні	300-500	Власні кошти
Сертифікація продукції для ЄС (експортний напрям)	Операційні	200-400	Власні кошти
Агрохімічне картування полів	Операційні	150-300	Власні кошти
Форвардні контракти (організаційні витрати)	Операційні	150-300	Власні кошти
Разом		46 600-63 000	

Джерело: складено автором

Найбільш капіталомістким є завершення будівництва сушильно-очисного комплексу, однак значна частина витрат уже врахована у складі незавершених капітальних інвестицій (106 915 тис. грн), тому потреба у додатковому фінансуванні є обмеженою. Впровадження ERP-системи є відносно недорогим заходом, при цьому забезпечує швидку окупність завдяки значній економії витрат. Загальний обсяг додаткових інвестицій покривається власними коштами підприємства, що виключає необхідність залучення кредитного фінансування та не погіршує фінансову стійкість. На основі розрахунків сформовано прогноз фінансових результатів на 2026–2027 рр. із врахуванням консервативного підходу та резерву невизначеності.

Таблиця 3.11 - Прогнозний звіт про фінансові результати СФГ «Вікторія» на 2026-2027 рр.

Показник, тис. грн	Факт 2024	Факт 2025	Прогноз 2026	Прогноз 2027	2027 / 2025
Чистий дохід від реалізації продукції	181 980	240 597	275 000	302 000	+61 403 (+25,5%)
Собівартість реалізованої продукції	139 819	173 293	154 000	149 170	-24 123 (- 13,9%)
Валовий прибуток	42 161	67 304	121 000	152 830	+85 526 (+127%)
Валова маржа, %	23,2	28	44	50,6	+22,6 п.п.
Адміністративні витрати	20 653	22 159	14 500	12 030	-10 129 (- 45,7%)
Витрати на збут	2 430	4 603	4 800	5 100	+497 (+10,8%)
Інші операційні витрати	5 945	4 401	4 200	4 000	-401 (-9,1%)
Інші операційні доходи	5 438	11 453	14 000	17 000	+5 547 (+48,5%)
Прибуток від операційної діяльності	18 571	47 594	111 500	148 700	+101 106 (+212%)
Операційна рентабельність, %	10,2	19,8	40,5	49,2	+29,4 п.п.
Фінансові витрати	3 926	3 219	2 500	2 200	-1 019 (- 31,7%)
Чистий прибуток	15 632	45 128	108 000	146 000	+100 872 (+224%)
ROS (рентабельність продажів), %	8,6	18,8	39,3	48,3	+29,5 п.п.
ROA (при активах ~500 тис. грн), %	3,6	8,2	21	28,1	+19,8 п.п.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Для підсумкової оцінки ефективності запропонованих заходів складено зведену таблицю ключових показників рентабельності та ділової активності у динаміці 2024-2027 рр. із зазначенням цільових орієнтирів (табл. 3.12). Кольорова індикація відображає відповідність/невідповідність цільовим значенням.

Таблиця 3.12 - Зведена оцінка показників ефективності фінансового менеджменту СФГ «Вікторія»: факт 2024-2025 рр. та прогноз 2026-2027 рр.

Показник ефективності	Факт 2024	Факт 2025	Прогноз 2026	Прогноз 2027	Цільовий орієнтир
Рентабельність продажів (ROS), %	8,6	18,8	39,3	48,3	≥ 25
Рентабельність активів (ROA), %	3,6	8,2	21	28	≥ 14
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	5,6	14	28	34,5	≥ 20
Валова маржа, %	23,2	28	44	50,6	≥ 35
Операційна рентабельність, %	10,2	19,8	40,5	49,2	≥ 25
Витратомісткість собівартості, %	76,8	72	56	49,4	≤ 62
Витратомісткість адмін. витрат, %	11,3	9,2	5,3	4	≤ 5
Сукупна витратомісткість, %	95	86,3	64,4	55,5	≤ 75
Чистий прибуток, тис. грн	15 632	45 128	108 000	146 000	$\geq 70 000$
Оборотність запасів, днів	247	250	180	150	≤ 150
Оборотність деб. заборгованості, днів	66	48	30	25	≤ 40
Коефіцієнт операційного важеля (DOL)	3,22	1,39	1,15	1,08	$\leq 1,5$

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Аналіз таблиці 3.12 засвідчує, що реалізація запропонованої програми дозволяє досягти цільових значень за всіма ключовими показниками ефективності вже до 2027 р. Особливо показовою є динаміка коефіцієнта операційного важеля (DOL): його зниження з 3,22 (2024 р.) до прогнозного 1,08 (2027 р.) означає суттєве підвищення стійкості фінансових результатів до коливань виручки. Кожен відсоток падіння доходів у 2024 р. «коштував» 3,22% операційного прибутку; після реалізації програми аналогічний шок призведе лише до 1,08% зниження - що робить підприємство значно менш вразливим до аграрних ризиків.

Рентабельність активів (ROA) зростає з 8,2% (2025 р.) до прогнозних 28,0% (2027 р.) за рахунок двох ефектів: зростання чисельника (чистий прибуток

+224%) та скорочення знаменника (активи скорочуються через оптимізацію запасів і дебіторської заборгованості). Рентабельність власного капіталу (ROE) досягне 34,5% у 2027 р., що є виключно високим показником для аграрного підприємства та перевищує середньогалузеві значення у 2-2,5 рази.

Будь-яка система прогнозних розрахунків пов'язана з невизначеністю. Для забезпечення реалістичності оцінок та обґрунтованості управлінських рішень проведено аналіз ключових ризиків реалізації програми підвищення фінансових результатів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 - Аналіз ризиків реалізації програми підвищення фінансових результатів СФГ «Вікторія»

№	Ризик	Імовірність	Вплив на прибуток	Заходи нейтралізації
1	Несприятлива цінова кон'юнктура аграрного ринку (падіння цін на зернові)	Висока (щорічно)	Суттєвий (-15-25 млн)	Форвардні контракти (хеджування 35-40% врожаю); диверсифікація культур - знижує кореляцію з одним ринком
2	Кліматичні ризики (посуха, заморозки, надмірні опади)	Середня (1 рік з 4-5)	Суттєвий (-20-40 млн)	Агροстрахування врожаю; резервний фонд; диверсифікація площ і культур
3	Зростання цін на МТР (добрива, ЗЗР, паливо)	Висока	Помірний (-5-10 млн)	Тендерні закупівлі; контракти на постачання поза сезоном; прецизійне землеробство
4	Ризик неплатежу покупців (зростання ДЗ)	Середня	Помірний (-3-7 млн)	Факторинг; авансові умови оплати для нових покупців; ліміти кредитного ризику
5	Нереалізація інвестиційної програми (затримка введення елеватора)	Середня	Помірний (-9-15 млн)	Моніторинг будівельного прогресу; альтернативний підрядник; контрактні штрафні санкції
6	Зростання відсоткових ставок	Низька	Незначний (-1-3 млн)	Фіксація ставки на наявні кредити; дострокове погашення за рахунок вивільнених коштів
7	Зміна законодавства (ставки оподаткування, субсидії)	Низька	Варіативний	Моніторинг законодавства; участь у галузевих асоціаціях; юридичний супровід

Джерело: складено автором [23]

Найбільшим ризиком для досягнення прогнозних фінансових результатів є цінова кон'юнктура аграрного ринку. Аналіз цінової динаміки 2021-2025 рр. показує, що падіння цін на зерно на 20-25% у пік врожаю може знизити чистий

дохід на 48-60 млн грн. Саме тому запровадження форвардних контрактів (захід А.1) є не лише джерелом додаткового доходу, але й першочерговим інструментом управління ціновим ризиком.

Стрес-тест програми: навіть при реалізації лише половини запланованих заходів (песимістичний сценарій), чистий прибуток у 2026 р. прогнозується на рівні 75 000-85 000 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує фактичний результат 2025 р. Це підтверджує, що запропонована програма є стійкою навіть при часткових збоях у реалізації окремих заходів (Додаток А)

Таким чином, економічне обґрунтування, проведене у підрозділі 3.3, підтверджує, що запропонована комплексна програма підвищення фінансових результатів СФГ «Вікторія» є економічно обґрунтованою, фінансово доступною та реалістичною з точки зору строків реалізації [62]. Сукупний додатковий чистий прибуток від реалізації програми становитиме +69 000 тис. грн у 2026 р. та +100 000 тис. грн у 2027 р. відносно базового рівня 2025 р. Рентабельність продажів зросте до 48,3%, рентабельність активів - до 28,0%, а коефіцієнт операційного важеля знизиться до 1,08, забезпечуючи стабільний та прогнозований фінансовий результат незалежно від циклічних коливань аграрного ринку.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження, проведеного у дипломній роботі, зроблено такі висновки.

1. Фінансовий результат є узагальнюючим показником ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, що визначається як різниця між сукупними доходами та відповідними витратами і виражається у формі прибутку або збитку. Аналіз наукових підходів засвідчив відсутність єдиного трактування цього поняття: одні дослідники розглядають його як різницю між доходами і витратами, інші - як зміну вартості власного капіталу або ринкової вартості підприємства у довгостроковій перспективі. Систематизацію фінансових результатів здійснено за дев'ятьма класифікаційними ознаками: за значенням підсумкового результату, видами діяльності, процесом та джерелом формування, змістом, складом, базою оцінки, відповідністю плану та звітним періодом.

2. Управління фінансовими результатами реалізується через інтегровану систему методів та інструментів трьох рівнів: аналітичного (CVP-аналіз, операційний важіль), стратегічного (цінова політика) та операційного (управління витратами). CVP-аналіз дозволяє визначити точку беззбитковості, маржинальний дохід і запас фінансової міцності. Коефіцієнт операційного важеля (DOL) є ключовим індикатором підприємницького ризику. Серед методів управління витратами (директ-костинг, стандарт-костинг, ABC-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг, бюджетування) для аграрних підприємств найбільш доцільним є поєднання нормативного обліку та гнучкого бюджетування [58]. Управління фінансовими ризиками органічно інтегрується у загальну систему управління фінансовими результатами, забезпечуючи захист прибутку від непередбачуваних втрат.

3. Система оцінки ефективності управління фінансовими результатами охоплює абсолютні показники (валовий прибуток, EBIT, EBITDA, чистий прибуток) та відносні (ROS, ROA, ROE, EBITDA-маржа, EVA). Зарубіжний

досвід виявив стійку тенденцію до переходу від бухгалтерських показників до вартісно-орієнтованих метрик: концепція VBM/EVA (США) орієнтує на створення реальної вартості для акціонерів; система контролінгу (Німеччина) інтегрує планування, облік та контроль; lean management (США/Японія) усуває непродуктивні витрати; BSC (Скандинавія) поєднує фінансові та нефінансові індикатори. Для вітчизняних аграрних підприємств найбільш перспективним є поєднання принципів контролінгу, CVP-аналізу та цифровізації управлінського обліку через ERP/BI-платформи.

4. СФГ «Вікторія» - потужне приватне аграрне підприємство сімейного типу з 33-річною історією господарювання, розташоване у Білгород-Дністровському районі Одеської області (ЄДРПОУ 21014414). Основний вид діяльності - вирощування зернових і технічних культур (КВЕД 01.11). Виробничий цикл є повним і вертикально інтегрованим: від рослинництва через переробку (олія, борошно) до оптової торгівлі та експорту. Підприємство має 65 транспортних засобів, 4 ліцензії та статутний капітал 1 520 000 грн. Станом на кінець 2025 р. сукупні активи становили 552 209 тис. грн, власний капітал - 322 419 тис. грн, коефіцієнт автономії - 0,584, що підтверджує фінансову незалежність підприємства.

5. Аналіз формування та динаміки фінансових результатів СФГ «Вікторія» за 2021-2025 рр. виявив три характерні фази. Перша (2021-2022 рр.) - відносна стабільність виручки на рівні 155-162 млн грн при рентабельності продажів 32-33%. Друга (2023 р.) - стрибкоподібне зростання доходів до 213 942 тис. грн (+37,8%), однак випереджальне зростання собівартості підняло її витратомісткість до 80,1%, що знизило валову маржу з 41,1% до 19,9% і чистий прибуток утричі. Третя (2024-2025 рр.) - подальший спад у 2024 р. через подвоєння адміністративних витрат (чистий прибуток впав до мінімуму 15 632 тис. грн) та стрімке відновлення у 2025 р. до рекордного чистого доходу 240 597 тис. грн і прибутку 45 128 тис. грн. Провідним драйвером фінансового результату залишається виручка від реалізації, тоді як управління витратами ще не набуло необхідного рівня стабільності.

6. Оцінка ефективності управління фінансовими результатами виявила системні проблеми. Сукупна витратомісткість у 2024 р. досягла 94,9% - з кожної гривні виручки лише 5 коп. залишалось чистим прибутком. Витратомісткість адміністративних витрат зросла майже утричі: з 3,7% (2021 р.) до 11,3% (2024 р.). Коефіцієнт DOL підвищився до критичного рівня 3,22 у 2024 р. Уповільнення оборотності запасів з 132 до 250 днів призвело до заморожування $\approx 70-75$ млн грн, альтернативна вартість яких становила $\approx 10-13$ млн грн/рік. Кореляція між часткою запасів в активах та ROA - $r = -0,91$. Факторний аналіз методом абсолютних різниць підтвердив: зростання витратомісткості адміністративних витрат зумовило 86,5% загального падіння чистого прибутку у 2024 р. (-11 829 тис. грн з -13 675 тис. грн); у 2025 р. відновлення забезпечено зниженням витратомісткості собівартості (+11 549 тис. грн ефекту). Слід зазначити, що у практичній частині дослідження CVP-аналіз застосовано у спрощеному вигляді. Зокрема, маржинальний дохід визначено як різницю між виручкою та повною собівартістю продукції, що фактично відповідає підходу «повного директ-костингу». Водночас класичний CVP-аналіз передбачає поділ витрат на змінні та постійні. Для аграрних підприємств такий поділ є методично складним через сезонність виробництва та змішаний характер витрат, проте його відсутність знижує точність розрахунку коефіцієнта операційного важеля (DOL), що слід враховувати при інтерпретації результатів.

7. На підставі діагностики проблемних зон розроблено двовекторну модель підвищення ефективності, що одночасно впливає на чисельник (прибуток) та знаменник (активи) формули ROA. Перший вектор - оптимізація витратної структури: зниження витратомісткості собівартості до $\leq 62\%$ (з фактичних 72%) та нормування адміністративних витрат до $\leq 5\%$ від виручки (з фактичних 9,2%). При виручці 240,6 млн грн це забезпечує додатковий прибуток ≈ 34 млн грн щорічно. Другий вектор - оптимізація структури активів: запровадження ЛІТ-закупівель, прискорення реалізації готової продукції через форвардні контракти та факторинг, що дозволить скоротити оборотність запасів до 150 днів і

вивільнити $\approx 40-50$ млн грн. Поєднання обох векторів дає мультиплікативний ефект на ROA: зростає прибуток і одночасно скорочується база активів.

8. Програма конкретних заходів охоплює п'ятнадцять ініціатив за трьома блоками. Блок А (збільшення доходів): форвардні контракти на зерно (+10-13 млн грн/рік), диверсифікація культур - соняшник/ріпак (+15-20 млн грн/рік), завершення сушильно-очисного комплексу (+18-22 млн грн/рік), оптимізація збутової політики (+5-9 млн грн/рік), розвиток ЗЕД/експорту (+8-12 млн грн/рік). Блок Б (зниження витрат): нормативний облік за культурами (-8-12 млн грн/рік), тендерні закупівлі МТР (-4-6 млн грн/рік), прецизійне землеробство (-3-5 млн грн/рік), нормування адміністративних витрат (-8-10 млн грн/рік), GPS-телематика (-2-4 млн грн/рік), рефінансування кредитів (-1-2 млн грн/рік). Блок В (якість фінансових результатів): факторинг дебіторської заборгованості (скорочення оборотності до 25-30 днів, чистий вигравш 3,4-4,6 млн грн/рік), прискорення реалізації готової продукції, JIT-закупівлі.

9. Економічне обґрунтування програми підтвердило її фінансову доступність та ефективність. Додаткові інвестиції на реалізацію операційних заходів (ERP-система - 800-1 500 тис. грн, GPS-телематика - 300-500 тис. грн, сертифікація - 200-400 тис. грн, агрохімічне картування - 150-300 тис. грн) у сукупності становлять 1 600-3 000 тис. грн і повністю покриваються власними коштами підприємства без залучення зовнішнього фінансування. Завершення сушильно-очисного комплексу (45 000-60 000 тис. грн) враховане у складі наявних незавершених капітальних інвестицій (106 915 тис. грн). Прогнозний звіт про фінансові результати за базовим сценарієм: чистий прибуток - 108 000 тис. грн у 2026 р. та 146 000 тис. грн у 2027 р. (+224% до рівня 2025 р.); ROS - 48,3%; ROA - 28,0%; ROE - 34,5%; DOL - 1,08. Навіть за песимістичним сценарієм (50% заходів, несприятлива кон'юнктура) прибуток прогнозується на рівні 75 000-85 000 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує базу 2025 р.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що головними причинами нестабільності фінансових результатів СФГ «Вікторія» є висока витратомісткість собівартості, некероване зростання адміністративних витрат та

уповільнення оборотності активів, а не несприятлива ринкова кон'юнктура. Запропонована комплексна програма є науково обґрунтованою, фінансово доступною та реалістичною з точки зору строків реалізації. Її впровадження дозволить підприємству досягти стабільної рентабельності активів на рівні 28%, знизити операційний ризик (DOL до 1,08) та забезпечити стійкий фінансовий результат незалежно від циклічних коливань аграрного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О., Хома Д. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 685-690. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-91> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Бабяк Н. Д., Туманов О. В. Інструменти фінансового контролінгу для нейтралізації поведінкових детермінант в інвестиційній діяльності підприємств // Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (17 листоп. 2025 р., м. Київ). 2025. с. 351–355. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d13069a6-cf2a-4b5b-b2b9-d34174ad547d/content> (дата звернення: 28.03.2026).
3. Бабяк Н. Д., Крутоус Н.Ю. СVP-аналіз в умовах багатопродуктового виробництва як інструмент операційного контролінгу. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 1. С. 11-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2021_1_4. (дата звернення: 28.03.2026).
4. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.
5. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 4 (32). С. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42> (дата звернення: 28.03.2026).
6. Борисенко П. А. Управління витратами: навч.-метод. посіб. для студентів ВНЗ. Запоріжжя: Кругозір, 2015. 238 с.
7. Борисюк І.О., Семеняка Я.В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern Economics*. 2017. № 6. С. 15-23.

8. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз : навч. посіб. - Житомир : Рута, 2003. - 608 с.
9. Вакуленко В., Юнтао Л., Сметан Д. Аналіз рівня цифровізації сільськогосподарських підприємств України у період воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-122> (дата звернення: 28.03.2026).
10. Гончаренко О. Економічний аналіз : методичні вказівки до розв'язування задач для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр галузі знань 07 Управління та адміністрування. Ковель : ВСП «КПЕФК ЛНТУ», 2023. 40 с.
11. Грещак М. Г. Управління витратами : навч. посіб. / за заг. ред. М. Г. Грещака. - К. : КНЕУ, 2008. - 264 с.
12. Губарєва І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> (дата звернення: 28.03.2026).
13. Гуцаленко Л., Молдован М. Методичні засади аналізу фінансових результатів підприємств аграрного бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 56-64. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-8> (дата звернення: 28.03.2026).
14. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. - К. : Центр учбової літератури, 2008. - 320 с.
15. Дем'яненко М. Я. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств України: теорія і практика : монографія / М. Я. Дем'яненко, О. І. Зуєва. - Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. - 190 с
16. Економічна суть фінансових результатів. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/1795062353275/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/ekonomichna_s_ut_finansovih_rezultativ (дата звернення: 28.02.2026).
17. Смельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх

господарської діяльності. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>. (дата звернення: 28.03.2026).

18. Єресько І.О. та ін. Застосування CVP-аналізу в управлінні фінансовими результатами підприємства. Вісник НУВГП. 2022. № 1. С. 54-62.

19. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. - Київ : Знання, 2007. - 1072 с.

20. Закон України «Про аграрні розписки» від 06.11.2012 р. № 5479-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5479-17> (дата звернення: 28.03.2026).

21. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 28.03.2026).

22. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 URL: р. № 959-XII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 28.03.2026).

23. Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20> (дата звернення: 28.03.2026).

24. Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 р. № URL: 973-IV <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (дата звернення: 28.03.2026).

25. Замлинська О., Макарова Т. Особливості обліково-аналітичного забезпечення економічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану. Економічні та соціальні аспекти розвитку України : матеріали XII міжнар. Науково-практ. Конф., м. Одеса, 17-18 жовт. 2024 р. С. 79-83. URL: https://ontu.edu.ua/download/konfi/2024/Collection_of_abstracts_ekonom_2024.pdf (дата звернення: 28.03.2026).

26. Звіти Зернові. AdverMedia. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/analitycs/grain> (дата звернення: 22.05.2026).

27. Зудова І.Ю., Стась О.Г. Сутність та значення фінансових показників в системі функціонування підприємства // Молодий вчений. - 2017. - № 10 (50). - С. 893-897. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/202.pdf>

28. Кнейслер О.В. Фінансовий менеджмент : підручник / О.В. Кнейслер. - Тернопіль : ТНЕУ, 2020. - 485 с.
29. Кобзев І.В., Мельников О.Ф., Мельников О.О. Аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства придатних до прогнозування на формальному рівні в умовах нестабільного розвитку економіки. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 5. Рр. 80-94.
30. Куцай Н.С., Демчук В.О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 92-97. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-14)
31. Лепетан І. М., Гайворонюк О. О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.69>. (дата звернення: 28.03.2026).
32. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> (дата звернення: 28.03.2026).
33. Макарова Т., Петрів І.М. Роль громадськості у формуванні ефективного регіонального управління. *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації*: тези VII міжнар. науково-практ. інтернет-конф, м. Київ, 15 трав. 2024 р. С. 443-447. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/cadc2d7016f4afd5a598f294c30eed55.pdf>
34. Макарова, Т. О. Ризики зовнішньоекономічної діяльності господарюючих суб'єктів в умовах війни. *Економіка майбутнього: нові виклики та шляхи розвитку для молодих науковців: Збірник матеріалів Наукового студентського форуму, 15 квітня 2025 року. Одеса, ОДАУ. 2025* 69-74. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/10/Zbirnyk-KETEP-2025.pdf#page=69>
35. Мардус Н.Ю., Брік С.В. Теоретичні і методичні підходи до визначення поняття «фінансовий результат» у фінансовому обліку та аудиті. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. - 2021. - Вип. 2 (29). - С. 148-153.

36. Масюк Ю. В., Боюн В. Ю. Управління фінансовими результатами діяльності сільськогосподарського підприємства. Економіка та держава. 2021. № 10. С. 93-96. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.10.93 (дата звернення: 28.03.2026).
37. Масюк Ю. В., Рудакова В. Ю. Управління фінансовими ресурсами підприємств аграрного сектору. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2022. № 22. С. 74-78. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.22.74> (дата звернення: 28.03.2026).
38. Матвєєва Н. М., Славута О. І. Управління витратами : навч. посіб. - Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. - 157 с.
39. Мочерний С.В. Політична економія: Навч. посіб. - К.: Знання-Прес, 2002. - 687 с.
40. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. - Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
41. Мулик Т.О., Стебловський А.О. Фінансові результати підприємства: сутність та особливості відображення у звітності. Агросвіт. 2024. № 5. С. 86-95. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.5.86. (дата звернення: 28.03.2026).
42. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>. (дата звернення: 28.03.2026).
43. НП(С)БО 15 «Дохід» (наказ МФУ від 29.11.1999 № 290) та НП(С)БО 16 «Витрати» (наказ МФУ від 31.12.1999 № 318) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 28.03.2026).
44. Олександренко І. В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2024. №2. С. 194-201. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-194-201> (дата звернення: 28.03.2026).
45. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (ст. 134-135) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 28.03.2026).

46. Скрипник М.І., Шайнюк І.В. Облік фінансових результатів в умовах імплементації стандартів обліку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». - 2020. - № 17. - URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/2020/17/6426>. (дата звернення: 28.03.2026).

47. Стратегічне управління витратами аграрних підприємств. Облік і фінанси. АПК: науково-освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/strategichne-upravlinnya-vitratami-agrarnih-pidpriemstv.html> (дата звернення: 28.03.2026).

48. Строченко, Н. І., Зеленський А.С. Теоретико-методичні аспекти управління фінансовим станом аграрного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2025. № 91. С. 204-208.

49. СФГ "ВІКТОРІЯ" 21014414. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21014414/ (дата звернення: 28.03.2026).

50. Танклевська Н. С., Мірошніченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 249-255. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255> (дата звернення: 28.03.2026).

51. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106> (дата звернення: 28.03.2026).

52. Трифонова О. В., Варяниченко О. В., Саннікова С. Ф. Бюджетне планування зовнішньоекономічної діяльності як чинник економічної ефективності управління потенціалом та розвитком підприємства. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14792467> (дата звернення: 28.03.2026).

53. Трусова Н. В., Кукіна Н. В. Розвиток сільських територій як чинник продовольчого забезпечення аграрного сектору економіки. *Modern Economics*. 2023. № 42(2023). С. 98-104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-14). (дата звернення: 28.03.2026).

54. Управління витратами: навч. посібник до практичних занять з курсу «Управління витратами». - Одеса: ОНАЗ, 2009. - 216 с.
55. Фінансовий менеджмент : підручник / А. М. Поддєрьогін, Н. Д. Бабяк та ін. ; за наук. ред. А. М. Поддєрьогіна. - 2-ге вид., перероб. - Київ : КНЕУ, 2017. - 534 с.
56. Фінансовий механізм. *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/22985/> (дата звернення: 28.02.2026).
57. Фірман Н.Я., Вашків О.П. Економічна сутність фінансового результату підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2019. - Вип. 5 (22). - С. 162-168.
58. Хвалько Б.П. Напрями удосконалення системи управління витратами підприємства. - Луцьк, 2025. - С. 48-58.
59. Чепка В., Свідерська І., Гавриленко Ю. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 96-102. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7182&i=14> (дата звернення: 28.03.2026).
60. Червінська С.Л. Особливості визначення фінансових результатів діяльності аграрних підприємств // Облік і фінанси АПК. - 2015. - № 6. - С. 107-110.
61. Чорній Б.І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. № 2 (82). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-> (дата звернення: 28.03.2026).
62. Шевченко І., Левковська Т. Особливості застосування прогностичної аналітики для оцінки економічного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-65> (дата звернення: 28.03.2026).
63. Шлапак Д.В. Фінансові результати діяльності підприємства: сутність, порядок формування та відображення в обліку. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне

забезпечення інноваційної трансформації економіки України». - Одеса, 2016. - С. 85-88.

64. Ющишина Л. О. Управління витратами : курс лекцій. - Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. - 162 с.

65. GPS моніторинг в сільському господарстві. *Antenor*. URL: <https://antenor.ua/gps-monitoryng-v-silskomu-gospodarstv/>.

66. Can the Economic Value Added Be Used as the Universal Financial Metric? / Z. Dobrowolski et al. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 5. P. 2967. URL: <https://doi.org/10.3390/su14052967> (date of access: 23.05.2026).

67. Cost-Volume-Profit Analysis (CVP): Definition and Formula Explained. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-volume-profit-analysis.asp> (date of access: 23.05.2026).

68. Economic Value Added Research: Mapping Thematic Structure and Research Trends / P. Tripathi et al. *Risks*. 2022. Vol. 11, no. 1. P. 9. URL: <https://doi.org/10.3390/risks11010009> (date of access: 23.05.2026).

69. Garrison R. H., Noreen E. W., Brewer P. C. *Managerial Accounting*. 16th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 848 p.

70. Introduction to Precision Farming. *Cropnuts*. URL: <https://surl.li/xtssyi> (date of access: 28.03.2026).

71. Jakub S., Viera B., Eva K. Economic Value Added as a Measurement Tool of Financial Performance. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 26. P. 484–489. URL: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00877-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00877-1) (date of access: 23.05.2026).

72. Radionova N., Skrypnyk M., Matiukha M., Sayun A., Bunda O. The systematization of methodological tools of the cost management system of the enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2(43). P. 33-38. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3565> (date of access: 28.03.2026).

73. Tambunan, A. F., Ilat, V., & Pangerapan, S. Perbandingan economic value added (eva) dan rasio profitabilitas dalam pengukuran kinerja keuangan pt

telkom indonesia tbk periode 2017-2019. Going concern : jurnal riset akuntansi, 2021. 16(4), 335–346. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/gc/article/view/37177> M

74. Tortella B. D., Brusco S. The economic value added (eva): an analysis of market reaction. *Advances in Accounting*. 2003. Vol. 20. P. 265–290. URL: [https://doi.org/10.1016/s0882-6110\(03\)20012-2](https://doi.org/10.1016/s0882-6110(03)20012-2) (date of access: 23.05.2026).

75. Worthington, Andrew C. and West, Tracey, Economic Value-Added: A Review of the Theoretical and Empirical Literature (2001). *Asian Review of Accounting*, Vol. 9, No. 1, pp. 67-86, 2001, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2169807> (date of access: 23.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Показник	Факт 2025	2026 рік			2027 рік		
		Песимістичний	Базовий	Оптимістичний	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Передумови сценарію	Факт	Реалізація ~50% заходів; ціни на зерно - 20%; несприятливі кліматичні умови	Реалізація всіх заходів; стабільна цінова кон'юнктура	Реалізація всіх заходів; сприятлива кон'юнктура; ціни на зерно +10-15%	Реалізація ~50% заходів; ціни на зерно -20%; несприятливі кліматичні умови	Реалізація всіх заходів; стабільна цінова кон'юнктура	Реалізація всіх заходів; сприятлива кон'юнктура; ціни на зерно +10-15%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	240 597	255 000	275 000	305 000	268 000	302 000	340 000
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	173 293	163 000	154 000	148 000	157 000	149 170	142 000
Валовий прибуток, тис. грн	67 304	92 000	121 000	157 000	111 000	152 830	198 000
Валова маржа, %	28	36,1	44	51,5	41,4	50,6	58,2
Адміністративні витрати, тис. грн	22 159	18 500	14 500	13 000	16 000	12 030	11 000
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	47 594	77 700	111 500	150 900	100 400	148 700	196 700
Операційна рентабельність, %	19,8	30,5	40,5	49,5	37,5	49,2	57,9
Чистий прибуток, тис. грн	45 128	75 000	108 000	148 000	98 000	146 000	194 000
ROS - рентабельність продажів, %	18,8	29,4	39,3	48,5	36,6	48,3	57,1
ROA - рентабельність активів, %	8,2	14,5	21	29	19	28	38
ROE - рентабельність власного капіталу, %	14	18	28	36	24	34,5	46
Відхилення чистого прибутку від базового сценарію, тис. грн	-	-33 000	0	40 000	-48 000	0	48 000