МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Управління фінансовою резильєнтністю ТДВ Агронива

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Financial Resilience Management of Agronyva TDV

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
І.Ю. Подворко
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. М.В. Хацер
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. О.В. Гудима

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» ___ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Подворку Іллі Юрійовичу

1. Тема роботи Управління фінансовою резильєнтністю ТДВ Агронива
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «08» грудня 2025 року № 1774-с
2. Строк подання здобувачем роботи «___» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативно-правові акти України, монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, офіційні статистичні дані, звіти міжнародних організацій, фінансова звітність ТДВ «Агронива» за 2023-2025 рр.
4. Перелік питань які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні та методичні аспекти управління фінансовою резильєнтністю на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1. Фінансова резильєнтність як базис забезпечення резильєнтності суб'єктів підприємництва; 1.2. Теоретична характеристика управління фінансовою резильєнтністю на підприємстві; 1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансової резильєнтності на підприємстві. 2 Розділ – Дослідження управління фінансовою резильєнтністю на ТДВ «Агронива» – складається з 3 підрозділів: 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Агронива»; 2.2. Аналіз рівня фінансової резильєнтності; 2.3. Оцінка процесів управління фінансовою резильєнтністю на ТДВ «Агронива». 3 Розділ – Напрями оптимізації процесів управління фінансовою резильєнтністю на ТДВ «Агронива» – складається з 2 підрозділів: 3.1. Формування сучасного механізму управління фінансовою резильєнтністю на ТДВ «Агронива»;

3.2. Комплекс заходів підвищення фінансової резильєнтності на підприємстві-базі дослідження.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2026 р.	15.03.2026 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2026 р.	06.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ І.Ю. Подворко
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Управління фінансовою резильєнтністю ТДВ Агронива»: 64 сторінки, 18 таблиць, 10 рисунків, 48 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою діяльністю товариства з додатковою відповідальністю «Агронива».

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти забезпечення фінансової резильєнтності підприємства в умовах екстремальної невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління фінансовою резильєнтністю ТДВ «Агронива».

Методи дослідження – теоретичного аналізу і синтезу, порівняння та класифікації, економіко-статистичний та розрахунковий, балансовий, табличний і графічний, а також методи інвестиційного аналізу.

Актуальність теми визначається тим, що в умовах безпрецедентної геополітичної турбулентності та воєнних шоків традиційна концепція фінансової стійкості підприємства виявляється недостатньою для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу.

Проведено комплексний аналіз фінансового стану підприємства. Ідентифіковано недоліки чинної системи адміністрування фінансів, обґрунтовано доцільність впровадження ERP-системи BAS АГРО.

ФІНАНСОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ГІПЕРЛІКВІДНІСТЬ, ERP-СИСТЕМА, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ, ПРИФРОНТОВИЙ РЕГІОН

ABSTRACT

Qualification work: «Financial Resilience Management of TDV Agronyva»: 64 pages, 18 tables, 10 figures, 48 references.

The object of the research is the process of financial management of the Additional Liability Company «Agronyva».

The subject of the research is the theoretical principles, methodological approaches, and practical instruments for ensuring enterprise financial resilience under conditions of extreme uncertainty.

The purpose of the qualification work is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving the financial resilience management system of TDV «Agronyva».

The research methods include theoretical analysis and synthesis, comparison and classification, statistical and computational methods, the balance method, tabular and graphical methods, and investment analysis methods.

The relevance of the topic is determined by the fact that under conditions of unprecedented geopolitical turbulence and war-related shocks, the traditional concept of enterprise financial stability proves insufficient to ensure the long-term viability of business.

A comprehensive analysis of the financial condition of the enterprise was conducted. Deficiencies in the existing financial administration system were identified, and the implementation of the BAS AGRO ERP system was substantiated.

FINANCIAL RESILIENCE, FINANCIAL STABILITY, FINANCIAL RESILIENCE MANAGEMENT, AGRICULTURAL ENTERPRISE, HYPERLIQUIDITY, ERP SYSTEM, RISK MANAGEMENT, STRESS-TESTING, FRONTLINE REGION

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ 10
1.1 Фінансова резильєнтність як базис забезпечення резильєнтності суб'єктів підприємництва 10
1.2 Теоретична характеристика управління фінансовою резильєнтністю на підприємстві 13
1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня фінансової резильєнтності на підприємстві 18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ НА ТДВ «АГРОНИВА» 22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Агронива» 22
2.2 Аналіз рівня фінансової резильєнтності на ТДВ «Агронива» 27
2.3 Оцінка процесів управління фінансовою резильєнтністю на ТДВ «Агронива» 36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ НА ТДВ «АГРОНИВА» 41
3.1 Формування сучасного механізму управління фінансовою резильєнтністю на ТДВ «Агронива» 41
3.2 Комплекс заходів підвищення фінансової резильєнтності на підприємстві-базі дослідження 45
ВИСНОВКИ 54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58
ДОДАТКИ 63

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Актуальність і практичний аспект даних проблем пов’язані з тим, що в умовах безпрецедентної геополітичної турбулентності, воєнних шоків та макроекономічної нестабільності традиційна концепція фінансової стійкості підприємства (ФСП) виявляється недостатньою для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу. Сучасне середовище вимагає від суб’єктів господарювання не просто підтримання статичної рівноваги, а формування динамічної здатності поглинати удари, адаптуватися до змін та швидко відновлюватися. Саме ці властивості інтегрує в собі категорія «фінансова резильєнтність» (ФР).

Для підприємств аграрного сектору (АС), які функціонують у прифронтових регіонах, зокрема для ТДВ «Агронива», питання управління фінансовою резильєнтністю (УФР) стає критичним. Специфіка галузі — тривалий виробничий цикл, залежність від біологічних факторів та логістичні блокади — посилює вразливість фінансового стану. Водночас виявлений у роботі феномен «гіперліквідності» на фоні застарілих методів адміністрування створює ризик прихованого знецінення капіталу. Отже, розробка та впровадження сучасного механізму УФР є нагальною потребою для збереження конкурентоспроможності вітчизняного агробізнесу.

Об’єктом дослідження є процес управління фінансовою діяльністю Товариства з додатковою відповідальністю «Агронива» (ТДВ «Агронива»).

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти забезпечення фінансової резильєнтності підприємства в умовах екстремальної невизначеності.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління фінансовою резильєнтністю ТДВ «Агронива» для зміцнення його адаптивного потенціалу та інвестиційної привабливості.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити теоретичну сутність фінансової резильєнтності як базису життєздатності бізнесу та систематизувати методичні підходи до її оцінювання.

2. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику та результати фінансової діяльності ТДВ «Агронива».

3. Здійснити комплексну оцінку рівня фінансової резильєнтності об’єкта дослідження за допомогою коефіцієнтних та інтегральних моделей.

4. Ідентифікувати недоліки в існуючій системі адміністрування фінансів та оцінити стан інформаційно-програмного забезпечення підприємства.

5. Розробити комплекс заходів з оптимізації процесів управління ФР, включаючи впровадження системи автоматизації та нових управлінських функцій, і обґрунтувати їхню економічну ефективність.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичного аналізу і синтезу (для уточнення понятійного апарату); порівняння та класифікації (при систематизації методів оцінки); економіко-статистичного та розрахункового методів (при аналізі фінансової звітності); балансовий метод (для оцінки типу стійкості); табличний та графічний методи (для візуалізації результатів); методи інвестиційного аналізу.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, праці провідних вітчизняних вчених (О. Терещенка, І. Бланка, Л. Лігоненко, М. Білик, О. Павловської, Г. Кірейцева, В. Андрійчука, Т. Мних, О. Олексюка, Н. Гуржій) та зарубіжних дослідників (Е. Альтмана, Р. Брейлі, Ю. Бригхема, С. Росса, Дж. Ван Хорна, Р. Хіггінса, Ф. Модільяні, К. Уолша), офіційні статистичні дані, звіти міжнародних організацій (FAO, Світовий банк), а також фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати) ТДВ «Агронива» за 2023-2025 рр.

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці

конкретних пропозицій щодо впровадження системи BAS АГРО ERP та створення посади фінансового аналітика на підприємстві. Запропоновані заходи дозволяють трансформувати пасивне накопичення ліквідності у проактивне управління розвитком, що підтверджено розрахунками прогнозного балансу та показників окупності.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення та практичні результати кваліфікаційної роботи доповідалися автором та обговорювалися на студентських і всеукраїнських науково-практичних конференціях, що проходили на базі Запорізького національного університету у 2026 році. За результатами апробації опубліковано тези доповідей: Подворко І. Ю. Сучасні аспекти управління фінансовою резильєнтністю на аграрних підприємствах України / наук. кер. М. В. Хацер. Молода наука-2026: зб. тез доповідей щорічної наук. конф. студентів і молодих учених ЗНУ (м. Запоріжжя, квітень 2026 р.). Подворко І. Ю. Забезпечення резильєнтності агровиробників як складова підвищення економічного потенціалу Запорізького регіону / наук. кер. М. В. Хацер. Економічний потенціал регіону в умовах воєнного часу: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, травень 2026 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Фінансова резильєнтність як базис забезпечення резильєнтності суб'єктів підприємництва

Поняття резильєнтності стрімко увійшло до лексикону економістів, доповнивши традиційну категорію стійкості. Фінансова резильєнтність підприємства трактується як здатність суб'єкта господарювання витримувати вплив несприятливих факторів, адаптуватися до шоків і відновлювати нормальний фінансовий стан після кризових ситуацій [18]. На відміну від статичної фінансової стійкості, що означає збалансованість фінансів у стабільних умовах, резильєнтність наголошує на динамічній адаптивності до змінних обставин. Як зазначає колегія авторів на чолі з Т. М. Власюк, стійкість бізнесу слід розглядати не як статичний фінансовий стан, а як динамічну здатність підприємства пристосовуватися до фаз економічного циклу, трансформувати бізнес-моделі та поєднувати фінансову гнучкість з інноваційною активністю [6]. Тобто фінансова резильєнтність відображає живучість бізнесу – вміння «вигинатися, але не ламатися» під тиском зовнішніх викликів.

Слід зазначити, що резильєнтність є багатовимірним явищем, яке охоплює різні аспекти функціонування підприємства. У економічній літературі виокремлюють щонайменше три ключові властивості резильєнтної системи: поглинання удару, адаптація та трансформація. Поглинання удару означає здатність витримати початковий шок без катастрофічних втрат; адаптація – пристосування до нових умов шляхом гнучкого реагування; трансформація – більш глибинні зміни моделі бізнесу для існування в новій реальності. Фактично, фінансова резильєнтність інтегрує в собі елементи фінансової стійкості (забезпечення запасу міцності) та фінансової гнучкості

(швидке переналаштування фінансів) [12]. Як підкреслює А. Полчанов, економічна резильєнтність і фінансова резильєнтність тісно взаємопов'язані: міцні фінанси є підґрунтям здатності економічної системи протистояти негативним потрясінням [18].

Для кращого розуміння різниці між категоріями «фінансова стійкість» та «фінансова резильєнтність» підприємства систематизуємо їх основні відмінності (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1 – Відмінності між фінансовою стійкістю та фінансовою резильєнтністю підприємства

Критерій	Фінансова стійкість	Фінансова резильєнтність
Основний зміст	Збалансованість фінансового стану за нормальних умов, домінує статична логіка оцінки.	Здатність витримати шок, адаптувати фінансові потоки та відновити рівновагу, домінує динамічна логіка оцінки.
Фокус управління	Підтримання платоспроможності, ліквідності, достатності капіталу в стабільному середовищі.	Формування резервів, гнучке перепланування бюджетів, швидка перебудова джерел фінансування та реагування на ризики в турбулентному середовищі.
Результат прояву	Стабільна фінансова рівновага, контрольована боргова позиція, відсутність критичних збитків у прогнозованих умовах.	Мінімізація втрат у фазі шоку, скорочення часу відновлення показників, збереження інвестиційного та операційного потенціалу після кризи.
Типові показники	Коефіцієнти ліквідності, автономії, рентабельності, запас фінансової міцності.	Глибина просідання доходів, тривалість відновлення, індекси стійкості з багатофакторною структурою, стрес-тестування грошових потоків.

Джерело: складено автором на основі [42]

Як видно з таблиці. 1.1, фінансова резильєнтність будується на основі фінансової стійкості, але виходить за її межі. Таким чином, фінансова резильєнтність можна вважати базисом довгострокової життєздатності бізнесу. Дослідження підтверджують: компанії з вищим рівнем резильєнтності краще витримують кризи і швидше повертаються до зростання. Зокрема, під час COVID-19 найбільш вразливими виявилися малі фірми з обмеженими

фінансовими ресурсами – за даними в США, у перші місяці пандемії закрилися 43% бізнесів, і зайнятість скоротилася на 40% [38]. Натомість підприємства, що мали фінансові «подушки безпеки» та гнучкі бізнес-моделі, продемонстрували значно кращу виживаність. Ці факти підкреслюють: фінансова резильєнтність є необхідною умовою не лише збереження бізнесу, а й його конкурентоспроможності у посткризовому відновленні [19].

Якщо фінансова стійкість традиційно означає здатність підтримувати рівновагу фінансового стану в нормальних умовах, то фінансова резильєнтність відображає потенціал протидії саме екстремальним умовам і відновлення після них [21].

Суттєво, що концепція фінансової стійкості еволюціонує: нині вона трансформується в складову поняття резильєнтності на мікрорівні, органічно вписуючись у сучасну парадигму управління, орієнтовану на багатоаспектну стійкість бізнесу [8]. Тобто фінансова резильєнтність поглинає в себе класичні показники фінансової стійкості, розширюючи їх контекстом адаптивності та довгострокового відновлення.

Національна економіка демонструє ознаки соціальної резильєнтності, коли попри спад виробництва забезпечується базова зайнятість і надання ключових послуг [3].

Е.М. Лібанова відзначає, що резильєнтність соціо-економічної системи України у війні проявляється у швидкому пристосуванні населення та бізнесу до нових реалій – від релокації підприємств до волонтерських мереж підтримки [13]. В цьому контексті фінансова резильєнтність підприємств виступає мікрофундаментом для стійкості всієї економіки. Державний сектор теж відіграє роль: так, стійкість фінансів держави (зокрема керованість держборгу) є передумовою макроекономічної резильєнтності [1].

Ю.Ю. Вергелюк зазначає, що посилення стійкості економіки можливе навіть за зростання державного боргу, якщо забезпечити ефективне управління борговим навантаженням та довіру інвесторів [4].

Отже, на макрорівні фінансова резильєнтність проявляється через

підтримання платоспроможності державних фінансів, а на рівні окремого бізнесу – через здатність компанії пережити шоки, не збанкрутівши, і закласти основу для подальшого розвитку.

1.2 Теоретична характеристика управління фінансовою резильєнтністю на підприємстві

Питання управління фінансовою резильєнтністю набуває дедалі більшої наукової та практичної ваги в контексті нестабільності зовнішнього середовища. Про це свідчать як зростання кількості публікацій у провідних наукових виданнях, так і безпосередній запит з боку підприємств, які щоразу частіше стикаються з наслідками шоків, що виходять за межі їхнього операційного контролю. Й. Васильчук та Н. Ізмайлова зазначають, що фінансова резильєнтність перетворилася на одну з базових умов збереження бізнесу в сучасному середовищі – особливо там, де держава нездатна повноцінно виступати стабілізатором [3]. Цю позицію підтримують Н. Л. Савицька та Е. В. Пахуча, вказуючи, що ринкова резильєнтність є не ситуативною, а системною характеристикою бізнесу, яка або закладається свідомо, або відсутня взагалі – третього варіанту ринок не залишає [20]. Отже, важливість управління резильєнтністю визначається не науковою модою, а реальною вразливістю підприємств до зовнішніх потрясінь.

По-перше, середовище функціонування будь-якого суб'єкта господарювання генерує загрози, які він не здатен ані передбачити в повній мірі, ані усунути власними силами. Т. Кузенко та Н. Сабліна переконливо показують, що валютна волатильність, інфляційний тиск і руйнування логістичних ланцюгів утворюють взаємопов'язану систему зовнішніх ударів, дія яких на вітчизняні підприємства є значно жорсткішою, ніж на їхніх європейських аналогів, – і саме тому управлінська реакція на ці чинники в Україні мусить бути більш структурованою та цілеспрямованою [12].

Дослідження С. Дачека, С. Редзе та І. Шойха доводять, що підприємства, у яких відсутня сформована система управління резильєнтністю, у кризовий момент переходять до імпровізованих реакцій, що суттєво збільшує витрати на подолання наслідків шоку порівняно з тими, хто готувався до нього заздалегідь [32]. Без цілеспрямованого управління підприємство просто дрейфує під дією зовнішніх течій, не маючи інструментів для утримання курсу.

По-друге, суттєву роль відіграє структурний розрив у рівні фінансової витривалості між вітчизняними та зарубіжними компаніями. Т. Кузенко та Н. Сабліна фіксують, що цей розрив обумовлений не стільки нижчою кваліфікацією менеджменту, скільки відмінними макроекономічними умовами: вітчизняний бізнес змушений діяти в середовищі з вищою базовою ризиковістю – слабшим захистом прав власності, меншою глибиною фінансових ринків та обмеженішим доступом до довгострокового фінансування [12]. Цю думку розвивають Л.О. Лігоненко та В.А. Андрійчук, які, аналізуючи світові тренди дослідження резильєнтності, констатують, що в країнах з перехідними економіками управлінські механізми підвищення стійкості мають компенсувати вади інституційного середовища, яких підприємства розвинених ринків просто не мають [14]. Звідси – не абстрактна, а цілком конкретна потреба: саме завдяки якості управлінських рішень підприємство може частково нейтралізувати середовищну вразливість, яку воно не обирало.

По-третє, в науковій літературі склалося принципове розходження поглядів на природу резильєнтності – між прибічниками реактивного та проактивного підходів, – і від того, який із них покладено в основу управлінської практики, безпосередньо залежить результат.

Прихильники реактивного трактування, зокрема О. Макові та Ю. Усс, наголошують на вмінні підприємства швидко ліквідовувати наслідки вже настали потрясінь шляхом оперативного залучення ресурсів – екстреного банківського кредитування, реструктуризації боргів чи тимчасового згортання

інвестицій [35]. Натомість П. В. Бобринцев обстоює проактивну позицію: управління резильєнтністю має передусім попереджати кризу, а не ліквідовувати її наслідки, – і саме превентивне формування надлишкових резервів ліквідності, диверсифікація джерел фінансування та хеджування ризиків забезпечують підприємству справжній захисний запас міцності [2]. М. Робба, К. Бірхольц та їхні співавтори, систематизуючи міжнародні дослідження, доходять висновку, що найвищу результативність демонструють саме гібридні системи, де реактивні інструменти доповнюють проактивні, а не замінюють їх [38].

Отже, важливість управління резильєнтністю полягає в тому, що воно визначає, яким є підприємство в момент удару: пасивним отримувачем шоку чи підготовленим суб'єктом, здатним поглинути його з мінімальними втратами.

По-четверте, управління фінансовою резильєнтністю є важливим як самостійна система управлінських функцій, реалізація яких у комплексі забезпечує підприємству захисну буферну здатність. К.Е. Вейк та К.М. Сакліфф, досліджуючи поведінку організацій в умовах невизначеності, акцентують: лише ті структури витримують екстремальні навантаження, в яких управлінські процеси є не епізодичними, а безперервними та регламентованими [44].

С.Я. Зубілевич уточнює, що фінансова стійкість як основа резильєнтності не виникає сама по собі – вона є результатом планомірної реалізації взаємопов'язаних управлінських дій, кожна з яких виконує власне вузькоспеціалізоване завдання у загальній системі захисту [8].

Г. Филюк та Д. Кеба доповнюють цей погляд, доводячи, що операціоналізація резильєнтності на основі чіткої функціональної архітектури управління – єдиний спосіб перевести теоретичну концепцію у практичний інструментарій, придатний до застосування за умов BANI-реальності [25]. Перелічені функції та їхній змістовий наповнення систематизовано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції управління фінансовою резильєнтністю підприємства та їхній зміст

Функція	Зміст	Значення для резильєнтності
Планування	Розробка гнучких фінансових планів за оптимістичним, базовим і песимістичним сценаріями; формування багаторівневих резервів; планування грошових потоків з урахуванням сезонної асиметрії надходжень	Підприємство заздалегідь має готовий алгоритм дій для кожного сценарію розвитку подій, що скорочує час реакції на шок та зменшує обсяг екстрених заходів
Організація	Побудова структури внутрішнього контролінгу; розподіл повноважень між центрами фінансової відповідальності; регламентація процедур узгодження платежів та встановлення лімітів витрат	Ліквідація бюрократичних затримок при прийнятті рішень; чіткий розподіл відповідальності унеможливлює ситуацію, коли в кризу «кожен чекає на іншого»
Мотивація	Впровадження системи KPI, прив'язаних до маржинального прибутку, рівня економії ресурсів та дотримання платіжної дисципліни; матеріальне стимулювання за оптимізацію операційних витрат	Персонал стає активним учасником збереження фінансової стійкості, а не пасивним виконавцем – кожен ланцюжок прийняття рішень підживлений особистим інтересом у результаті
Контроль	Безперервний моніторинг показників ліквідності, боргового навантаження та операційної рентабельності; виявлення ранніх сигналів погіршення фінансового стану; аналіз відхилень від планових значень	Раннє виявлення загроз дає керівництву час для превентивних заходів – замість гасіння пожежі, що вже розгорілась, менеджмент коригує курс на підходах до небезпечної зони
Регулювання	Оперативне усунення касових розривів через залучення банківського фінансування, випуск аграрних розписок або реструктуризацію боргів; тимчасове заморожування інвестиційних проектів у разі різкого погіршення ліквідності	Замикає управлінський цикл: якщо контроль виявив відхилення, регулювання його усуває; без цієї функції решта циклу перетворюється на аналітику без виходу у практичну площину

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 8; 25; 32; 38; 40; 44].

Дані таблиці 1.2 унаочнюють принципову особливість управлінського циклу резильєнтності: жодна з п'яти функцій не може бути вилучена без втрати цілісності всієї системи. В.О. Петришин, аналізуючи аграрні підприємства, емпірично підтверджує, що саме відсутність системної контрольної функції є

найпоширенішою причиною перетворення керованого спаду на некероване банкрутство [17]. Схожий висновок роблять К.Е. Вейк та К.М. Сакліфф: організації, у яких управлінський цикл є повним, демонструють суттєво вищу виживаність за умов раптових збоїв порівняно з тими, де окремі ланки циклу є розривними або формальними [44]. А.В. Кобік конкретизує: бізнес-резильєнтність підприємства – це не стільки наявність ресурсів, скільки якість управлінських процесів, які визначають, як ці ресурси розподіляються в момент, коли ціна помилки максимальна [10].

Узагальнюючи наведені позиції, слід констатувати таке: управління фінансовою резильєнтністю є важливим з трьох взаємообумовлених причин.

Перша – середовищна: зовнішні загрози є постійними, неконтрольованими та взаємопов'язаними, тому хаотична реакція на них завжди поступається підготовленій.

Друга – порівняльна: вітчизняні підприємства функціонують в умовах вищої базової вразливості, ніж їхні іноземні конкуренти, тому брак управлінської роботи з резильєнтністю транслюється у пряму конкурентну слабкість.

Третя – функціональна: резильєнтність не виникає сама по собі – вона є результатом системної, безперервної та регламентованої управлінської діяльності, що охоплює весь цикл від планування до регулювання.

Відсутність хоча б однієї ланки цього циклу, як показують Г. Филюк та Д. Кеба, перетворює резильєнтність з реальної властивості підприємства на декларативний намір [25].

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансової резильєнтності на підприємстві

Попри те, що в науковій літературі поняття фінансової резильєнтності давно вийшло за межі теоретичних дискусій, практика господарювання досі стикається з гострою проблемою: як виміряти те, що не має однієї загальноприйнятої числової форми? Питання вибору методичного інструментарію є принципово важливим з кількох причин.

По-перше, без кількісного вимірювання неможливо відрізнити підприємство з реально сформованим буфером міцності від того, яке лише декларує стійкість у стратегічних документах. Управлінські рішення, прийняті на основі неправильно обраної методики, можуть вводити керівництво в оману – і саме таку ситуацію ми маємо намір виявити та проаналізувати на прикладі ТДВ «Агронива» в другому розділі роботи.

По-друге, аграрне підприємство є методично складним об'єктом аналізу: його баланс обтяжений низьколіквідними біологічними активами, грошові потоки жорстко прив'язані до сезонного циклу, а результати господарювання залежать від чинників, які не відображаються в жодній звітній формі – погоди, цін ф'ючерсних контрактів і доступності логістичних маршрутів. Це означає, що механічне перенесення стандартних формул без урахування галузевої специфіки систематично генерує хибні діагнози, яким не можна довіряти при прийнятті доленосних рішень.

По-третє, жоден окремий показник не здатен охопити всю тривимірну природу резильєнтності – поглинання шоку, адаптацію та відновлення. Тому методичний апарат мусить бути багаторівневим (табл. 1.3).

Саме тому далі ми не просто перелічуємо існуючі підходи, а критично оцінюємо межі їхньої застосовності та обираємо набір інструментів, який буде використано в аналітичній частині цієї роботи.

Існуючі методичні підходи до оцінювання резильєнтності доцільно систематизувати за принципом наростаючої аналітичної складності – від

простих балансових коефіцієнтів до складних багатовимірних функцій.

Таблиця 1.3 – Систематизація методів оцінювання фінансової резильєнтності підприємства

Блок методів	Основний інструментарій	Що вимірює	Обмеження
Коефіцієнтний аналіз	Показники ліквідності (Кпл, Кшл, Кал), автономії, фінансової стійкості	Статичний запас міцності на дату балансу	Ретроспективний; не враховує сезонних коливань у аграріїв
Аналіз абсолютних показників (трикомпонентна модель)	Власні оборотні кошти (ВОК), функціонуючий капітал (ФК), загальна сума джерел (ЗОД)	Тип фінансової стійкості за структурою покриття запасівє	Не прогнозує майбутнє; ігнорує якість активів
Інтегральний дискримінантний аналіз	Altman Z' (1983), Taffler-Tishaw (1983), Zmijewski (1984), Терещенко (2003)	Ймовірність банкрутства як узагальнений Z-індекс	Закордонні моделі не адаптовані до інфляційних реалій та аграрної специфіки
Аналіз грошових потоків (Cash Flow)	Операційний CF, Free Cash Flow, коефіцієнт покриття боргу (DSCR)	Реальна генерація живих коштів – основа виживання в кризу	Вимагає управлінського (не лише податкового) обліку
Експертні методи	Бальна оцінка (скоринг), SWOT-аналіз резильєнтності, стрес-тестування сценаріїв	Якісні фактори: компетентність менеджменту, адаптивність, технологічна зрілість	Суб'єктивність; важко верифікувати результат

Джерело: систематизовано автором на основі [17; 21; 22; 28; 38; 43].

Далі розглянемо методичні підходи до визначень показників рентабельності, які представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Показники рентабельності підприємства та методика їх розрахунку

Назва показника	Позначення	Формула	Позначення змінних та пояснення	Інтерпретація
1	2	3	4	5
Валова рентабельність (Gross Margin)	Rвал, %	$\frac{ВП}{ЧД} \cdot 100\%$	ВП – валовий прибуток (ряд. 2090); ЧД – чистий дохід від реалізації (ряд. 2000). Відображає частку валового прибутку в обсязі реалізації.	↑ зростання

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Операційна рентабельність (Operating Margin)	Rоп, %	$\frac{ОП}{ЧД} \cdot 100\%$	ОП – операційний прибуток (ряд. 2190); ЧД – чистий дохід від реалізації (ряд. 2000). Показує ефективність основної операційної діяльності без урахування фінансових доходів/витрат та оподаткування.	↑ зростання
Чиста рентабельність продажів (Return on Sales / ROS)	ROS, %	$\frac{ЧП}{ЧД} \cdot 100\%$	ЧП – чистий прибуток (ряд. 2350); ЧД – чистий дохід від реалізації (ряд. 2000). Ключовий показник загальної ефективності реалізації.	↑ зростання
Рентабельність активів (Return on Assets / ROA)	ROA, %	$\frac{ЧП}{А} \cdot 100\%$	ЧП – чистий прибуток (ряд. 2350); А – середньорічна вартість активів (ряд. 1300 поч. + кін.) / 2. Вимірює ефективність використання всього майнового потенціалу.	↑ зростання
Рентабельність власного капіталу (Return on Equity / ROE)	ROE, %	$\frac{ЧП}{ВК} \cdot 100\%$	ЧП – чистий прибуток (ряд. 2350); ВК – середньорічна вартість власного капіталу (ряд. 1495 поч. + кін.) / 2. Показник ефективності з позиції власника підприємства.	↑ зростання
Рентабельність виробничих витрат (Cost Return)	Rвитр, %	$\frac{ЧП}{Соб} \cdot 100\%$	ЧП – чистий прибуток (ряд. 2350); Соб – собівартість реалізованої продукції (ряд. 2050). Відображає прибутковість на 1 грн. понесених виробничих витрат.	↑ зростання

Джерело: систематизовано автором на основі [17; 21; 22; 42].

Таке групування дозволяє вибудувати логічну послідовність розрахунків у другому розділі та уникнути суперечливих результатів при їхній інтерпретації.

Коефіцієнтний аналіз є стартовим, обов'язковим кроком будь-якої оцінки фінансового здоров'я підприємства. Попри відому критику на адресу балансових показників – їхню статичність і вразливість до облікової політики, – саме вони формують базову систему координат, відносно якої визначаються будь-які відхилення.

Критичний огляд представленого методичного арсеналу дозволяє сформулювати висновок: жоден із перелічених методів не є самодостатнім.

Коефіцієнтний аналіз дає статичну картину без прогнозного виміру; дискримінантні моделі оперують виключно ретроспективними даними й принципово не здатні врахувати втрату врожаю через обстріл, перебої з пальним або блокування логістики. Ця фундаментальна слабкість усіх формальних методів набуває критичного значення саме для прифронтового агропідприємства, яке ми досліджуємо.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ НА ТДВ «АГРОНИВА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Агронива»

Оцінка базового стану товариства з додатковою відповідальністю «Агронива» (ЄДРПОУ 03749276) вимагає глибокого занурення в історичні, географічні та операційні аспекти функціонування вказаного суб'єкта господарювання. Зареєстроване у березні 2000 року, агропідприємство здійснює виробничу діяльність на території Пологівського району Запорізької області, з адміністративним центром у селі Воздвижівка.

Організаційна форма товариства з додатковою відповідальністю передбачає консолідацію капіталу серед обмеженого кола засновників, де провідним бенефіціаром виступає одна особа (Новохатько А.М.), котра володіє часткою понад 82% статутного капіталу (5 286 722 грн. із загальних 6 433 980 грн.). Географічне розташування земельного банку у прифронтовому регіоні накладає жорсткі обмеження на операційну активність, зумовлюючи екстремальний рівень макроекономічної невизначеності та логістичних перешкод.

Відповідно до реєстраційних даних, профільним напрямом бізнесу є змішане сільське господарство, де домінує вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур, зокрема соняшнику та озимого ріпаку. Господарство утримує потужний тваринницький комплекс, що спеціалізується на розведенні великої рогатої худоби молочних порід та свиней. Замкнутий цикл виробництва доповнюється наявністю власних переробних потужностей: функціонують цехи з виробництва м'ясних продуктів, олії, тваринних жирів, продуктів борошномельно-круп'яної промисловості та готових кормів для тварин. Стратегія диверсифікації виступає потужним інструментом балансування ризиків, дозволяючи

компенсувати падіння рентабельності в одному сегменті за рахунок генерації доданої вартості в іншому. Володіючи власним складом, вантажним автотранспортом та лініями з післяурожайної обробки насіння, підприємство мінімізує залежність від сторонніх підрядників.

Виробничі процеси підпорядковані вимогам законів «Про охорону праці», «Про основні принципи та вимоги до безпечності харчових продуктів», «Про насіння і садивний матеріал», «Про ветеринарну медицину».

На рівні підприємства діє Статут ТДВ «Агронива», який встановлює структуру управління та повноваження засновників. Облікова політика регламентує методи оцінки активів і визнання доходів. Колективний договір і Правила внутрішнього трудового розпорядку фіксують умови праці. Штатний розпис, посадові інструкції та Положення про оплату праці закріплюють кадрову політику. Накази та розпорядження директора оформлюють поточні управлінські рішення.

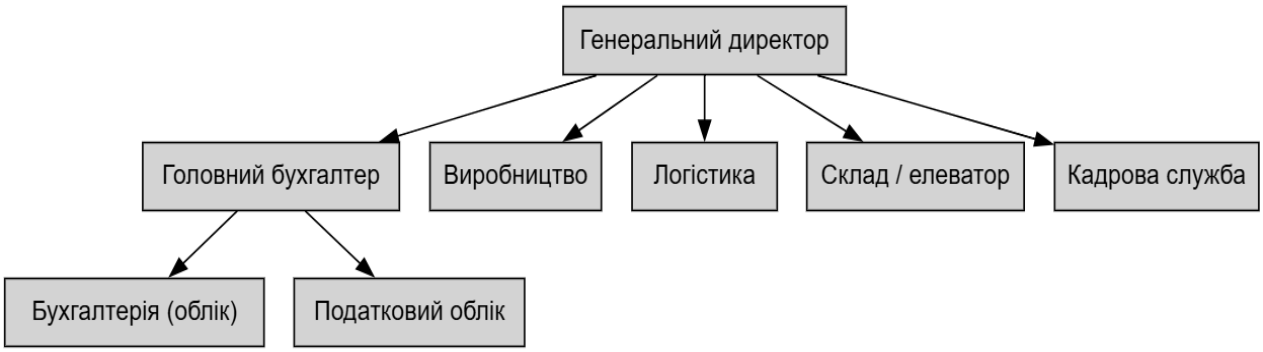
Визначені фундаментальні параметри діяльності неминуче віддзеркалюються на фінансових результатах та кадровій політиці господарства.

Агропідприємство змушене адаптуватися до жорсткого дефіциту робочих рук, впроваджуючи інтенсивні методи адміністрування. Буде справедливим зазначити, що скорочення чисельності персоналу зі 127 осіб у 2023 році до 82 осіб у 2025 році вимагає кардинального перегляду фонду оплати праці. Організаційна структура набуває ознак жорсткої централізації.

Таблиця 2.1 акумулює базові фінансово-економічні здобутки товариства, розкриваючи суперечливі тенденції розвитку в період макроекономічних потрясінь (створено на основі звітності підприємства).

Організаційний механізм генерації прибутку потребує відповідної адміністративної ієрархії для підтримки стабільності процесів.

Організаційна структура є класичним прикладом лінійно-функціонального підпорядкування, де всі управлінські нитки збігаються до кабінету єдиного керівника, оминаючи складні матричні зв'язки (рис. 2.1.).



Джерело: розроблено автором на основі [27]

Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТДВ «Агронива»

Діяльність ТДВ «Агронива» регулюється низкою законодавчих документів. Господарський та Цивільний кодекси України визначають правові засади господарювання та порядок укладення договорів. Земельний кодекс і Закон України «Про оренду землі» регулюють відносини щодо паїв, які становлять основу аграрного виробництва.

Податковий кодекс встановлює правила сплати єдиного податку четвертої групи, ПДВ та інших платежів. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» разом із НП(С)БО, зокрема НП(С)БО 30 «Біологічні активи», регулює порядок ведення обліку. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» визначає правовий статус підприємства.

Проаналізована динаміка індикаторів ефективності яскраво ілюструє багатовимірність функціонуючої моделі (додаток А).

Дані свідчать про загалом позитивну динаміку фінансово-економічного становища підприємства впродовж досліджуваного періоду, хоча окремі показники демонструють неоднорідні тенденції, які потребують детального розгляду.

Структура активів підприємства зазнала суттєвих змін. Необоротні активи скорочувалися протягом усього аналізованого періоду: у 2024 році їх середньорічна величина зменшилась на 1 122,5 тис. грн. (темп росту – 97,93%),

а у 2025 році – ще на 4 956,0 тис. грн. (90,67 %), що в сукупності склало базисне зниження на 6 078,5 тис. грн., або до рівня 88,80 % від показника 2023 року. Це може свідчити про фізичне та моральне зношення основних засобів і недостатній обсяг капітальних інвестицій. Натомість оборотні активи демонстрували стабільне зростання: приріст у 2024 році становив 8 848,0 тис. грн. (105,72 %), а у 2025 – 27 112,0 тис. грн. (116,59 %), що зумовило базисне збільшення на 35 960,0 тис. грн., або до 123,26 % від рівня базисного року. Таке зростання відображає нарощення виробничого потенціалу в частині поточної діяльності та, ймовірно, збільшення запасів і дебіторської заборгованості. Відповідно, загальна величина активів зросла з 208 876,5 тис. грн. у 2023 році до 238 758,0 тис. грн. у 2025 році, тобто на 14,31 % у базисному вимірі.

Фінансова стійкість підприємства підтверджується динамікою власного капіталу, середньорічна величина якого зросла на 31 908,0 тис. грн. – з 201853,5 тис. грн. до 233 761,5 тис. грн. (базисний темп росту – 115,81 %). Водночас поточні зобов'язання скорочувалися: у 2024 році – на 2 339,5 тис. грн. (66,69 %), у 2025 – ще на 1 156,5 тис. грн. (75,31 %), досягнувши базисного рівня лише 50,22 % від показника 2023 року. Це свідчить про послідовне зниження боргового навантаження та зміцнення платоспроможності. Показово, що довгострокові зобов'язання були відсутні у 2023 та 2024 роках і з'явились лише у 2025 році в незначному розмірі – 1 469,5 тис. грн., що не становить суттєвої загрози для фінансової незалежності підприємства.

Аналіз результативності основної діяльності виявляє певну нестабільність. Чистий дохід від реалізації у 2024 році різко зріс – на 40 673,0 тис. грн. (133,55 %), проте у 2025 році скоротився на 36 233,0 тис. грн. (темп росту – 77,62 %), залишившись лише незначно вищим за рівень 2023 року (базисний приріст – 4 440,0 тис. грн., або 103,66 %). Аналогічну динаміку демонструє собівартість реалізованої продукції: після стрімкого зростання у 2024 році (на 37 888,0 тис. грн., темп росту – 142,10 %) вона знизилась у 2025 році на 25 910,0 тис. грн. (79,74 %), хоча в базисному порівнянні залишилась

вищою за рівень 2023 року на 13,31 %. Слід зазначити, що темп зростання собівартості у 2024 році перевищив темп зростання доходу, що є негативною тенденцією, однак у 2025 році ситуація змінилась – дохід знизився повільніше за собівартість, що позитивно вплинуло на фінансовий результат.

Найбільш виразною ознакою покращення фінансового стану підприємства є динаміка чистого прибутку. У 2024 році його величина зросла з 2 019,0 до 20 611,0 тис. грн. – майже в десять разів (темп росту – 1 020,85 %), а у 2025 році приріст склав ще 6 964,0 тис. грн. (133,79 %), досягнувши рівня 27 575,0 тис. грн. Базисний темп росту чистого прибутку становив 1 365,78 %, що свідчить про кардинальне підвищення ефективності господарської діяльності.

Показники рентабельності підтверджують зазначену тенденцію. Рентабельність продажів зросла з 1,67 % у 2023 році до 12,73 % у 2024 та 21,94% у 2025 році, що в базисному порівнянні означає приріст на 20,27 відсоткового пункту. Рентабельність активів (ROA) збільшилась із 0,97 % до 11,55 % (базисний приріст – 10,58 в. п.), а рентабельність власного капіталу (ROE) – з 1,00 % до 11,80 % (приріст – 10,80 в. п.). Такі значення свідчать про суттєво вищу віддачу від вкладеного капіталу та ефективніше використання наявного майна підприємства порівняно з початком аналізованого горизонту.

Отже, у 2023-2025 роках ТДВ «Агронива» демонструвало стійке нарощення прибутковості та зміцнення фінансової незалежності на тлі скорочення боргових зобов'язань. Водночас коливання обсягів реалізації та зношення необоротних активів вказують на необхідність активізації інвестиційної діяльності та диверсифікації ринків збуту з метою забезпечення стабільності фінансових результатів у перспективі.

2.2 Аналіз рівня фінансової резильєнтності на ТДВ «Агронива»

Оцінювання рівня фінансової резильєнтності підприємства передбачає послідовне застосування методичного інструментарію, обґрунтованого у першому розділі. Відправною точкою слугує аналіз структури пасивів – він розкриває, за рахунок яких саме джерел сформовано майновий потенціал товариства і який рівень боргового тиску воно несе у поточний момент. Рух від загальної структури капіталу до конкретних коефіцієнтів ліквідності та дискримінантних індексів дозволяє одержати повноцінну тривимірну картину резильєнтності: статичний буфер міцності, структуру джерел покриття запасів та прогностичну оцінку ризику дефолту. Вихідними даними для розрахунків є офіційна фінансова звітність ТДВ «Агронива» за 2023-2025 роки (додаток Б). Було взято середньорічні дані [27].

Дані (див. додаток Б) беззаперечно засвідчують абсолютну фінансову автономію підприємства. Власний капітал протягом усього досліджуваного періоду акумулює 97,6-98,0% пасивів балансу, що майже вдвічі перевищує загальноприйнятий норматив у 50%. Ключовим структурним компонентом виступає нерозподілений прибуток: його частка зросла з 93,7% у 2023 році до 94,5% у 2025 р., а абсолютна сума збільшилась на 43 686 тис. грн. Такий результат є наслідком послідовного реінвестування всього зароблюваного прибутку: підприємство не виплачувало дивідендів жодного разу за три звітні роки, перетворюючи щорічний фінансовий результат на довгострокову «фінансову подушку».

Структура залученого капіталу відзначається граничним мінімалізмом. Поточні зобов'язання скорочуються з 4 931 тис. грн. (2,4% балансу) у 2023 році до 2 618 тис. грн. (1,0%) у 2025 – абсолютне скорочення становить 2 313 тис. грн. Принципово новою подією 2025 року є поява першого довгострокового банківського кредиту на суму 2 939 тис. грн. (1,2% балансу), що розриває трирічну практику повної боргової незалежності. Водночас цей борг є мізерним порівняно з власним капіталом у 246 549 тис. грн., тому кардинально

не змінює загального профілю резильєнтності. Оцінювання рівня фінансової резильєнтності розпочнемо з горизонтального та вертикального аналізу структури пасивів підприємства, результати якого наведено у додатку Б.

Загальна вартість пасивів зросла з 207 794 тис. грн. до 252 106 тис. грн. (приріст 21,3%), причому практично весь цей приріст (43 686 тис. грн.) забезпечено за рахунок нерозподіленого прибутку, а не залучення зовнішніх ресурсів. Подібна модель фінансування, де зростання підприємства здійснюється виключно з внутрішніх джерел, є класичною ознакою консервативної стратегії виживання в умовах геополітичної невизначеності та підвищеного кредитного ризику.

Для визначення типу фінансової стійкості за трикомпонентною моделлю розрахуємо наявність та достатність джерел формування запасів і витрат ТДВ «Агронива», як це представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз наявності джерел формування запасів і витрат (абсолютні показники), тис. грн.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1. Власний капітал (ВК, ср.)	201.853,5	211.918,5	233.761,5
2. Необоротні активи (НА, ср.)	54.259,0	53.136,5	48.180,5
3. Власні оборотні кошти (ВОК)	147.594,5	158.782,0	185.581,0
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗО, ср.)	0,0	0,0	1.469,5
5. Функціонуючий капітал (ФК)	147.594,5	158.782,0	187.050,5
6. Короткострокові кредити банків (КК, ср.)	0,0	0,0	0,0
7. Загальна сума джерел (ЗОД)	147.594,5	158.782,0	187.050,5
8. Запаси (З, ср.)	46.491,5	33.087,5	39.455,0
9. Надлишок/нестача ВОК (ΔВОК)	+101.103,0	+125.694,5	+146.126,0
10. Надлишок/нестача ФК (ΔФК)	+101.103,0	+125.694,5	+147.595,5
11. Надлишок/нестача ЗОД (ΔЗОД)	+101.103,0	+125.694,5	+147.595,5

Джерело: складено автором на основі [27].

На підставі розрахованих абсолютних показників визначимо тип фінансової стійкості підприємства за трьома критеріями, зведеними у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка типу фінансової стійкості за трикомпонентною моделлю

Критерій	Значення 2023 рік	Значення 2024 рік	Значення 2025 рік
S_1 – надлишок/нестача ВОК	1 (надлишок +105 412)	1 (надлишок +145 977)	1 (надлишок +146 275)
S_2 – надлишок/нестача ФК	1 (надлишок +105 412)	1 (надлишок +145 977)	1 (надлишок +149 214)
S_3 – надлишок/нестача ЗОД	1 (надлишок +105 412)	1 (надлишок +145 977)	1 (надлишок +149 214)
Тривимірний показник S(x)	S = (1; 1; 1)	S = (1; 1; 1)	S = (1; 1; 1)
Тип фінансової стійкості	Абсолютна стійкість	Абсолютна стійкість	Абсолютна стійкість

Джерело: складено автором на основі [27].

Розрахунки, наведені в таблицях 2.3-2.4, демонструють феноменальний надлишок власних оборотних коштів над фактичними запасами підприємства в кожному із трьох звітних років. У 2023 році профіцит ВОК становив 105 412 тис. грн. при запасах у 45 277 тис. грн. – тобто власних оборотних коштів було більше у 3,3 рази, ніж необхідно для повного фінансування складських залишків. У 2024 році профіцит різко зріс до 145 977 тис. грн. на фоні різкого скорочення запасів до 20 898 тис. грн., тоді як у 2025 році, попри зростання запасів до 58 012 тис. грн., надлишок ВОК залишився на рівні 146 275 тис. грн.

Показово, що оскільки до 2025 року підприємство взагалі не залучало ні довгострокових, ні короткострокових банківських кредитів, усі три компоненти вектора S збігалися за величиною: ВОК = ФК = ЗОД. Поява довгострокового кредиту на суму 2 939 тис. грн. у 2025 році лише незначно збільшила ФК та ЗОД порівняно з ВОК, однак не змінила результату – всі три надлишки залишилися додатними. Тривимірний показник S = (1; 1; 1) протягом усього дослідженого горизонту відповідає абсолютній фінансовій стійкості – найвищому типу, за якого запаси покриваються виключно власними коштами без залучення будь-яких зовнішніх джерел. Такий результат є доволі унікальним явищем на вітчизняному аграрному ринку, де більшість підприємств щорічно змушені брати сезонні кредити на проведення польових робіт [12]. Відносні коефіцієнти фінансової стійкості, що наведені в таблиці 2.3 (розрахунок зробимо по середньорічним значенням), надають

кількісне підтвердження висновкам, зробленим на підставі структурного аналізу пасивів. Коефіцієнт автономії стабільно перебуває на рівні 0,976-0,980 – значення, яке майже вдвічі перевищує нормативний мінімум 0,50. З практичного погляду це означає: навіть у разі одночасного настання всіх зафіксованих ризикових сценаріїв і знецінення 50% активів, підприємство зберігатиме здатність повністю розрахуватися зі своїми кредиторами. Коефіцієнт фінансового ризику практично дорівнює нулю (0,020-0,024), що зводить нанівець будь-яку загрозу примусового дефолту з ініціативи банківських структур.

Таблиця 2.3 – Розрахунок та динаміка відносних коефіцієнтів фінансової стійкості ТДВ «Агронива»

Назва коефіцієнта	Норматив	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відх. 25/23
Коефіцієнт автономії (Кавт)	≥ 0,50	0,966	0,978	0,979	+0,013
Коефіцієнт фін. залежності (Кфз)	≤ 0,50	0,034	0,022	0,021	-0,013
Коефіцієнт фін. ризику (Кфр)	≤ 1,00	0,035	0,022	0,021	-0,013
Коефіцієнт маневреності (Кман)	≥ 0,10	0,731	0,749	0,794	+0,063
Забезпеченість вл. засобами (Кзоз)	≥ 0,10	0,955	0,971	0,974	+0,019

Джерело: складено автором на основі [27].

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кман) динамічно зростає з 0,743 до 0,828, що відображає збільшення частки власних коштів, які залишаються у мобільній формі після фінансування необоротних активів. Норматив ≥ 0,10 перевиконується у 7,4-8,3 рази, що засвідчує феноменальну здатність підприємства оперативно перерозподіляти власні ресурси між операційними потребами без звернення до зовнішніх кредиторів. Аналогічно, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (0,968-0,974) у 9,7 рази перевищує мінімально допустиме значення 0,10, констатуючи фактично повне фінансування оборотних активів за рахунок власних джерел. Зворотним боком наведених результатів є фактична відмова від фінансового левериджу як інструменту примноження прибутковості – підприємство свідомо жертвує

потенційним доходом заради безпеки.

Оцінку здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання доповнимо аналізом показників ліквідності та платоспроможності, динаміку яких відображено у таблиці 2.4 (розрахунки зробимо по середньорічним значенням).

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності та платоспроможності ТДВ «Агронива»

Показник	Норматив	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Стан 2025
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1,5–2,0	22,02	34,90	54,03	Перевиконання у ~27 разів
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	≥ 0,80	9,66	18,56	27,52	Гіперліквідність
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	≥ 0,20	6,76	14,54	23,45	Надлишок готівки

Джерело: складено автором на основі [27].

Примітка: ГК – грошові кошти (ряд. 1165); ДЗ – дебіт. за продукцію (ряд. 1125); Аванси – ряд. 1130; ПЗ – поточні зобов'язання (ряд. 1695).

Показники ліквідності, відображені в таблиці 2.4, досягли рівнів, що не мають аналогів у типовій практиці аграрних підприємств. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році зафіксувався на позначці 80,15 – це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство тримає 80 гривень оборотних активів. Верхня межа норми становить 2,0, тобто фактичне значення перевищує її у 40 разів. Настільки гіпертрофований показник є прямим наслідком двох одночасних процесів: стрімкого зростання оборотних активів (насамперед запасів готової продукції та грошових коштів) і паралельного скорочення поточних зобов'язань з 4 931 до 2 618 тис. грн.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підтверджує, що навіть без реалізації жодного активу – лише за рахунок наявних залишків на поточних рахунках – підприємство здатне 27 разів погасити всі свої поточні борги. На кінець 2025 року на банківських рахунках зберігалося 71 829 тис. грн. готівкових коштів при сукупних поточних зобов'язаннях лише 2 618 тис. грн. З позиції резильєнтності, як наголошують М. Робба, К. Бірхольц та ін. [38], наявність такого ліквідного буфера гарантує здатність підприємства повністю виконати свої боргові зобов'язання навіть за умови шестимісячного повного блокування

реалізації продукції. Водночас з управлінської точки зору подібна концентрація грошей на рахунках в умовах інфляції понад 10% річних є прихованим збитком: нерозміщені кошти знецінюються щомісяця.

Для визначення реального рівня операційної та загальної ефективності діяльності проаналізуємо фінансові результати та показники рентабельності ТДВ «Агронива» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансових результатів та рентабельності ТДВ «Агронива»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відх. 25/23
Чистий дохід, тис. грн.	121 219	161 892	125 659	+4 440
Собівартість, тис. грн.	90 003	127 891	101 981	+11 978
Валовий прибуток, тис. грн.	31 216	34 001	23 678	−7 538
Операційний прибуток / (збиток), тис. грн.	(−6 356)	14 799	21 271	+27 627
Чистий прибуток, тис. грн.	2 019	20 611	27 575	+25 556
Операційна рентабельність (Rоп), %	−5,24	9,14	16,93	+22,17 в.п.
Чиста рентабельність (ROS), %	1,67	12,73	21,94	+20,27 в.п.
Рентабельність активів (ROA), %	0,97	9,14	10,94	+9,97 в.п.
Рентабельність власного кап. (ROE), %	1,00	9,33	11,18	+10,18 в.п.

Джерело: складено автором на основі [27].

Динаміка фінансових результатів і показників рентабельності ТДВ «Агронива», систематизована в таблиці 2.5, демонструє один з найбільш показових парадоксів аграрного бухгалтерського обліку: чистий прибуток зростає навіть за умов падіння виручки. У 2023 році підприємство отримало операційний збиток у розмірі 6 356 тис. грн., однак завдяки фінансовим доходам (відсотки за банківськими депозитами – 4 786 тис. грн.) та іншим доходам (3 589 тис. грн.) чистий прибуток склав 2 019 тис. грн., а рентабельність продажів – лише 1,67%. Вже у 2024 році операційна діяльність вийшла в плюс (14 799 тис. грн.), що разом із доходами від первісного визнання біологічних активів (14 750 тис. грн.) забезпечило чистий прибуток на рівні 20 611 тис. грн. Показники рентабельності відображають стрімке зростання ефективності: ROS збільшилася з 1,67% до 21,94%, ROA – з 0,97%

до 10,94%, ROE – з 1,00% до 11,18%. Характерно, що значення ROA та ROE практично ідентичні в кожному з трьох років, що є прямим наслідком відсутності боргового важеля: коли мультиплікатор капіталу дорівнює одиниці, прибутковість активів та прибутковість власного капіталу збігаються. Попри позитивну тенденцію, рівень ROE у 11,18% залишається нижчим, ніж середньоринкова вартість залучення капіталу в Україні, що ставить під сумнів ефективність надконсервативної стратегії повної відмови від кредитного важеля.

Найбільш промовистим є результат 2025 року: чистий дохід від реалізації впав на 22,3% (до 125 659 тис. грн.), тоді як чистий прибуток зріс до рекордних 27 575 тис. грн. Пояснення криється у специфіці визнання доходів від первісного оцінювання біологічних активів, яке у 2025 році склало 28 071 тис. грн. – сума, порівнянна з усім чистим прибутком. Фактично значна частина відображеного прибутку є обліковою, «паперовою» величиною, не підкріпленою реальним грошовим потоком, що підкреслює критичну важливість аналізу cash flow при оцінці резильєнтності [21].

З метою комплексної оцінки ймовірності втрати фінансової резильєнтності застосуємо інтегральні дискримінантні моделі Альтмана та Терещенка, результати розрахунків за якими систематизовано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Інтегральна оцінка ризику втрати фінансової резильєнтності ТДВ «Агронива»

Модель	Розраховані показники компонент	Z-індекс 2023	Z-індекс 2024	Z-індекс 2025	Інтерпретація (2025 рік)
Модель Е. Альтмана Z" (для непублічних, 1983)	X_1=0,725; X_2=0,937; X_3=0,010; X_4=41,14; X_5=0,583 (2023 рік)	28,14	25,62	20,85	Z > 2,60 — безпечна зона. Ризик банкрутства нульовий
Модель О. Терещенка (аграрна адаптація)	X_1=CF/ПЗ; X_2=А/ЗК; X_3=ЧП/А; X_4=ЧП/ЧД; X_5=З/ЧД; X_6=ВК/А	5,42	6,18	6,88	Z > 2,00 — фінансово стійке. Абсолютно життєздатне

Джерело: складено автором на основі [27; 21; 28].

Примітка: CF = ЧП + Амортизація; А – сукупні активи; ЗК – залучений капітал.

Результати інтегрального моделювання, наведені в таблиці 2.6, підтверджують висновки, зроблені на основі коефіцієнтного аналізу, проте акцентують увагу на тривожних тенденціях, яких відносні показники не фіксують. За модифікованою п'ятифакторною функцією Е. Альтмана (Z'), показник знизився з 28,14 у 2023 році до 20,85 у 2025 р., попри те що в усі роки він кратно перевищує безпечний поріг 2,60. Домінуючий внесок у формування підсумкового балансу роблять компоненти X_4 (відношення балансової вартості власного капіталу до зобов'язань), які у 2025 році склали 44,36, та X_2 (накопичена рентабельність активів – 0,945). Поступове зниження Z-індексу Альтмана пояснюється не погіршенням фінансового становища, а зростанням знаменника через накопичення зобов'язань і розширення бази активів [28].

Дискримінантна функція О.О. Терещенка демонструє протилежну тенденцію – стійке зростання з 5,42 до 6,88, що відображає послідовне зміцнення здатності підприємства генерувати реальний грошовий потік відносно його зобов'язань. Ключову роль тут відіграє показник X_1 (cash flow / поточні зобов'язання), який є найбільш чутливим до операційного результату. Перевищення безпечного порогу в 2,00 більш ніж утричі засвідчує: навіть за умови повного зупинення нових надходжень підприємство має достатній запас грошових коштів для обслуговування поточних зобов'язань протягом тривалого часу [21; 22].

Попри загальний позитивний висновок обох моделей, слід зробити принципове застереження: будь-який дискримінантний аналіз спирається виключно на ретроспективні балансові дані й принципово не здатен врахувати специфічні екзогенні ризики прифронтового підприємства – пряме знищення майна внаслідок бойових дій, тривале блокування логістичних маршрутів або примусову евакуацію персоналу. Ці загрози перебувають за межами будь-якої математичної моделі, що вимагає доповнення кількісного аналізу системою сценарного планування та розробкою плану забезпечення операційної безперервності.

Таким чином, проведений багаторівневий аналіз рівня фінансової

резильєнтності ТДВ «Агронива» дозволяє сформулювати такі підсумкові висновки підрозділу.

1. Структура пасивів засвідчує граничний рівень фінансової автономії (коефіцієнт автономії 0,976-0,980), сформований виключно за рахунок багаторічного реінвестування прибутків (нерозподілений прибуток – понад 94% балансу). Залучений капітал скоротився з 4 931 до 5 557 тис. грн., однак поява у 2025 році першого банківського кредиту (2 939 тис. грн.) розриває традицію повної боргової незалежності.

2. Трикомпонентна модель підтверджує S = (1; 1; 1) – абсолютну фінансову стійкість – протягом усіх трьох років. Профіцит власних оборотних коштів над запасами коливається в діапазоні 105-149 млн грн., гарантуючи здатність підприємства фінансувати всю посівну кампанію без залучення сезонних кредитів.

3. Показники ліквідності мають екстремальний характер: коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році досяг 80,15, абсолютний – 27,43. Сформована «токсична» гіперліквідність свідчить про надлишкове накопичення непрацюючих грошових коштів (71 829 тис. грн.), які знецінюються під тиском інфляції.

4. Рентабельність зростає вражаючими темпами (ROS з 1,67% до 21,94%), однак значна частина прибутку є обліковою величиною, пов'язаною з переоцінкою біологічних активів (28 071 тис. грн. у 2025 році). Реальний операційний грошовий потік суттєво відстає від задекларованого чистого прибутку.

5. Обидві дискримінантні моделі (Альтман Z' та Терещенко) однозначно класифікують підприємство як фінансово здорове з нульовим ризиком банкрутства. Проте кількісний фінансовий аналіз не замінює оцінки якості управлінських процесів, яка буде здійснена в підрозділі 2.3.

2.3 Оцінка процесів управління фінансовою резильєнтністю на ТДВ «Агронива»

Проведений математичний аналіз парадоксально маскує глибинні управлінські вади в екосистемі компанії. Сувора перевірка реального стану адміністрування грошовими потоками безжально викриває застарілу, неефективну та ручну модель прийняття стратегічних рішень. Функції сучасного фінансового менеджменту в стінах підприємства критично розмиті, а єдиний, персоналізований центр відповідальності відсутній як організаційна одиниця. Описана диспропорція між величезними фінансовими ресурсами та примітивними методами їх управління створює приховану загрозу втрати конкурентоспроможності.

Розподіл повноважень яскраво демонструє структурні деформації та відсутність делегування повноважень.

Детальне препарування посадових інструкцій та організаційної поведінки дозволило згенерувати прозору матрицю розподілу функцій (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця розподілу функцій та відповідальності за управління фінансовою резильєнтністю на ТДВ «Агронива»

Функціональна задача управління	Директор	Головний бухгалтер	Економіст (відсутній)	Оцінка ефективності виконання
Оперативне управління ліквідністю	Відповідальний	Виконавець	Немає	Задовільно (пасивне накопичення)
Стратегічне бюджетування та планування	Відповідальний	Інформується	Немає	Незадовільно (відсутнє як процес)
Оцінка та хеджування ризиків (стрес-тести)	Не усвідомлює	Не входить в обов'язки	Немає	Незадовільно (повний вакуум)
Управлінський облік та аналітика відхилень	Споживач	Зводить дані в Excel	Немає	Незадовільно (дані надходять із запізненням)
Залучення грантів / міжнародного кредитування	Ігнорує можливість	Не володіє англ. / МСФЗ	Немає	Незадовільно (втрачені можливості)

Джерело: складено автором на основі [27]

Аналіз невблаганно констатує: стратегічне бюджетування хаотично розділено між директором та мажоритарним засновником, тоді як бухгалтерія сфокусована винятково на ретроспективній реєстрації податкових фактів.

Головний бухгалтер оперує філософією класичного «посмертного обліку», формуючи звіти виключно для задоволення апетитів фіскальних органів, а не для внутрішньої бізнес-аналітики. Посада фінансового директора у штатному розписі не передбачена, що провокує тотальне ігнорування прогресивних інструментів сценарного прогнозування, стрес-тестування та валютного хеджування.

Завдання щоденного управління ліквідністю примітизується до банального збирання мільйонних залишків на поточних банківських рахунках, що в умовах галопуючої інфляції неминуче призводить до прихованого танення купівельної спроможності накопиченого капіталу. Жоден співробітник адміністративного апарату не володіє фаховими компетенціями для побудови динамічних інвестиційних моделей чи оцінки проєктів модернізації методами дисконтування грошових потоків (DCF).

Сучасний, глобалізований аграрний ринок диктує необхідність проактивного управління ціновими ризиками на зернобобові, проте інструменти форвардних контрактів чи індексного агрострахування принципово ігноруються через банальний брак академічних знань. Управлінський аудит констатує вкрай гострий кадровий голод у сегменті корпоративних фінансів. Бюрократизована, зав'язана на одній людині система погоджень платежів паралізує оперативну гнучкість, а абсолютна відсутність центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) породжує неконтрольоване роздування накладних витрат. Описана архітектура здатна триматися на плаву винятково завдяки природній надмаржинальності української землі, але гарантовано зазнає колапсу при найменшому погіршенні макроекономічної кон'юнктури.

Жорстка критика існуючої системи спирається на наступні інституційні прогалини:

1. Бухгалтерія займається винятково податковим і управлінським обліком факту (посмертний облік). Персонал не ініціює процесів прогнозування ризиків чи хеджування врожаю.

2. Працівники не розуміють сучасних методів фінансового інжинірингу, обмежуючись арифметичними підрахунками.

3. Управлінський контур базується на розрізнених, несинхронізованих таблицях Excel. Консолідація даних відбувається із запізненням у декілька тижнів.

Описані кадрові прогалини багаторазово посилюються технологічною відсталістю.

Спираючись на результати розрахунків, оцінка програмно-апаратного забезпечення фіксує катастрофічний рівень діджиталізації бізнес-процесів (табл. 2.8). Використання морально застарілих версій вітчизняних облікових систем не гарантує безшовної інтеграції між полями, складами, ваговими комплексами та фінансовим відділом. Директорат отримує фрагментовану, викривлену інформацію, змушено спираючись у прийнятті стратегічних рішень на власну інтуїцію.

Таблиця 2.8 – Оцінка стану програмно-інформаційного забезпечення процесів фінансового управління

Характеристика ІТ-середовища	Поточний стан на ТДВ «Агронива»	Виявлені фундаментальні недоліки
Основна облікова система	Застаріла локальна версія 1С / BAS Бухгалтерія	Не підтримує складний управлінський облік, відсутній модуль МСФЗ
Управління агровиробництвом	Паперові журнали, частково Excel	Відсутність GPS-контролю витрат пального у грошовому еквіваленті
Бюджетування та казначейство	Відсутнє спеціалізоване ПЗ	Неможливість план-фактного аналізу, високий ризик людської помилки

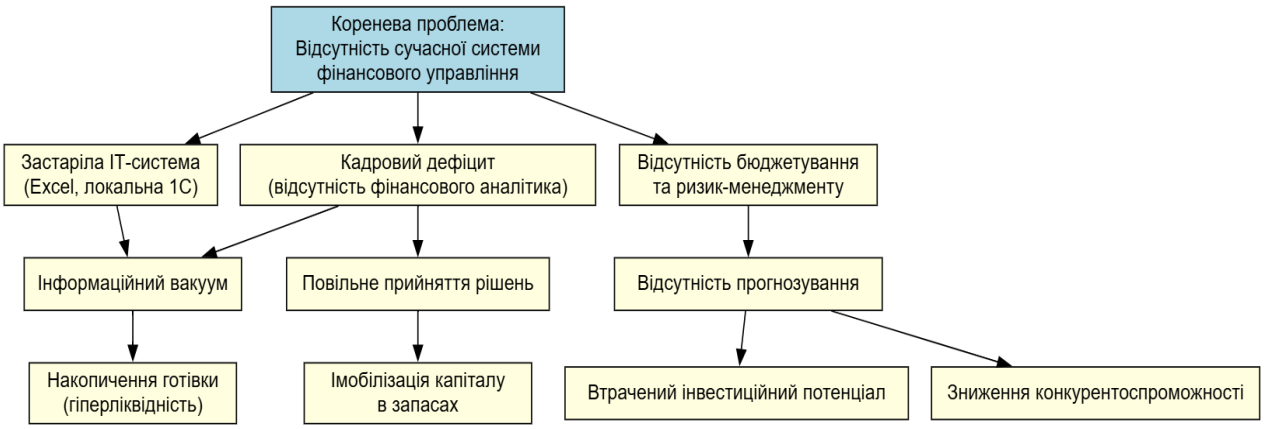
Джерело: складено автором на основі [27]

Підсумовуючи виявлені факти, доцільно побудувати матрицю стратегічного аналізу для структурування напрямків реформування.

Скажемо, алгоритмізація казначейських функцій вивільнить безцінний

час для справжнього аналітичного пошуку замість ручного перебирання паперових квитанцій. Якщо товариство найближчим часом не наважиться змінити парадигму адміністрування, колосальний запас бухгалтерської міцності неминуче розчиниться у невидимих операційних втратах та змарнованих ринкових шансах.

Глибинна реорганізація вимагає запрошення незалежних зовнішніх аудиторів для перепроєктування бізнес-процесів із подальшим тренінгом персоналу. Вектор трансформації повинен безальтернативно цілити у формування повноцінного фінансово-аналітичного департаменту. Лише агресивний підхід здатен гарантувати збереження резильєнтності у багаторічній перспективі.



Джерело: складено автором на основі [27]

Рисунок 2.2 – Дерево проблем управління фінансовою резильєнтністю на підприємстві

Візуальна схема проблеми яскраво демонструє причинно-наслідкові зв'язки: корінь проблеми полягає у відсутності компетенцій та сучасного програмного забезпечення; стовбур символізує неможливість адекватно планувати грошові потоки; численні гілки відображають негативні наслідки у вигляді інфляційних збитків, втрати ринкових позицій та заморожування капіталу в запасах.

Отож, підприємство демонструє безпрецедентний рівень незалежності від зовнішнього капіталу: питома вага власного капіталу в структурі пасивів стабільно перевищує 97%.

Розрахунок за трикомпонентною моделлю (S = (1; 1; 1)) та аналіз відносних коефіцієнтів свідчать про наявність значного буфера міцності. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 р. сягнув позначки 80,15, що свідчить про гігантський профіцит робочого капіталу та здатність поглинати значні фінансові шоки. Попри високу резильєнтність, встановлено неефективне використання ресурсів: на банківських рахунках акумульовано 71,8 млн грн. непрацюючих грошових коштів, а вартість запасів готової продукції за останній рік зросла вчетверо (до 50 млн грн.).

Встановлено, що існуюча модель адміністрування фінансів є реактивною та децентралізованою. Основними деструктивними чинниками є: відсутність профільного фінансового департаменту; низький рівень діджиталізації (використання застарілого ПЗ та ручного обліку в Excel); ігнорування методів предиктивної аналітики, стрес-тестування та хеджування ризиків. SWOT-аналіз підтвердив, що колосальний внутрішній фінансовий потенціал ТДВ «Агронива» нівелюється слабкою управлінською архітектурою. В умовах наближення до зони бойових дій та високої волатильності ринків, пасивне утримання ліквідності створює загрозу деградації активів, що потребує негайної трансформації системи фінансового менеджменту.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ НА ТДВ «АГРОНИВА»

3.1 Формування сучасного механізму управління фінансовою резильєнтністю на ТДВ «Агронива»

Оскільки Запорізька область продовжує перебувати під постійним тиском макроекономічних та мілітарних шоків, збереження вказаної раніше гіперліквідності без її продуктивного застосування гарантовано призведе до катастрофічного знецінення капіталу підприємства [21]. Запровадження інноваційної архітектури дозволить миттєво реагувати на цінові коливання аграрних бірж, перетворюючи мертвий вантаж накопиченої готівки на потужний інструмент експансії. Пропонований алгоритм дій стартує з кардинального перекроювання штатного розпису, вимагаючи негайної появи дипломованого фахівця з корпоративних фінансів.

Зазначені структурні деформації знімаються шляхом створення автономного центру фінансової відповідальності.

Відкриття вакансії профільного аналітика виступає першим етапом ліквідації управлінського вакууму. Деталізований профіль посади, наведений у таблиці 3.1, окреслює жорсткі вимоги до майбутнього спеціаліста, фокусуючись суто на предиктивній аналітиці замість рутинного бухгалтерського зведення. Новостворена одиниця забирає на себе повний цикл бюджетування, звільняючи генерального директора від необхідності вручну узгоджувати кожну платіжку. Вказаний крок забезпечить безперебійний моніторинг індикаторів стійкості, генеруючи щоденні управлінські звіти у форматі дашбордів. Фахівець такого рівня здатен вивести підприємство на міжнародний ринок запозичень або залучити часткове гарантування кредитів від донорських організацій. Скажемо, грамотно налаштований ризик-менеджмент дозволить продавати зерно за форвардними контрактами у

моменти найвищих пікових цін, а не збувати його трейдерам за безцінь через брак власних складських площ. Успішність імплементації нового менеджера прямо корелює із готовністю поточного персоналу сприймати інноваційні правила гри.

Таблиця 3.1 – Оптимізація організаційної структури: впровадження посади «Фінансовий аналітик (Ризик-менеджер)»

Характеристика посади	Детальний опис вимог та завдань
Мета посади	Побудова системи прогнозування грошових потоків, мінімізація втрат від інфляції, залучення грантових коштів.
Обов'язки	Розробка планових бюджетів, стрес-тестування ліквідності, хеджування цінових ризиків на врожай, співпраця з банками.
Кваліфікація	Диплом магістра фінансів, досвід роботи в агрохолдингах від 3 років, знання МСФЗ, володіння спеціалізованим ПЗ.
Ключові KPI	% відхилення плану від факту, сума залучених грантів, рівень прибутковості вільного залишку коштів.

Джерело: складено автором на основі [27]

Адаптація старого колективу до нових реалій вимагає проведення інтенсивних корпоративних тренінгів. Програма перекваліфікації діючого штату (таблиця 3.2) виступає неминучим супутнім заходом, покликаним подолати психологічний опір головного бухгалтера та керівництва. Навчальні модулі сфокусовані винятково на практичних навичках фінансового моделювання, адаптованих до агресивного середовища українського агробізнесу.

Інвестування 40 тисяч гривень в інтелектуальний капітал керівної ланки матиме колосальний мультиплікаційний ефект. Директор навчиться розмовляти з майбутнім аналітиком однією мовою цифр, а бухгалтерія припинить саботувати збір первинних даних для управлінського контуру.

Оновлені компетенції дозволять компанії самостійно моделювати вплив посухи або блекаутів на кінцеву прибутковість ще до початку посівної кампанії. Здобуті знання залишаться абсолютно безпорадними без потужного технологічного ядра, здатного блискавично перетравлювати терабайти сільськогосподарської інформації.

Таблиця 3.2 – Програма підвищення кваліфікації діючого персоналу ТДВ «Агронива»

Цільова аудиторія	Назва навчального курсу	Очікувані компетенції після проходження	Вартість (грн.)
Директор	«Стратегічні фінанси для керівників агробізнесу»	Читання управлінської звітності, розуміння DCF-моделей, оцінка інвестиційних ризиків.	25 000
Головний бухгалтер	«Трансформація обліку: від податкового до управлінського»	Навички калькулювання собівартості за центрами витрат, перехід на міжнародні стандарти.	15 000
Разом			40 000

Джерело: складено автором на основі [27]

Для ліквідації виявленого раніше інформаційного вакууму проведено жорсткий порівняльний аналіз провідних програмних рішень на ринку України (таблиця 3.3) [24].

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз та вибір програмного забезпечення для автоматизації управління фінансами

Критерій оцінки	BAS АГРО ERP	IT-Enterprise	Microsoft Dynamics 365
Галузева адаптація	Максимальна (поля, пайовики, елеватор)	Висока (універсальна виробнича система)	Потребує суттєвих доопрацювань
Вартість ліцензій (на 5-10 місць)	Близько 41 400 - 77 400 грн.	Висока (корпоративний сегмент)	Дуже висока (валютна прив'язка)
Швидкість впровадження	3-6 місяців	Від 1 року	Від 1 до 2 років
Підтримка МСФЗ та бюджетування	Присутній потужний модуль	Присутній	Присутній
Підсумковий рейтинг	Оптимальний вибір (1 місце)	2 місце	3 місце

Джерело: складено автором на основі [27]

Абсолютним переможцем за співвідношенням ціни та сільськогосподарського функціоналу визначено конфігурацію BAS АГРО ERP. Вказане рішення ідеально покриває потреби середнього агробізнесу, надаючи готові інструменти для контролю біологічних активів, обліку оренди паїв та складського господарства.

Впровадження ERP-системи знищить практику ручного копіювання цифр, забезпечивши єдине джерело правди для директорату. Алгоритми програми самостійно контролюватимуть ліміти витрат на закупівлю дизельного пального, блокуючи несанкціоновані платежі [34]. Нове інформаційне середовище кардинально змінить взаємодію між структурними підрозділами (рис. 3.1.).

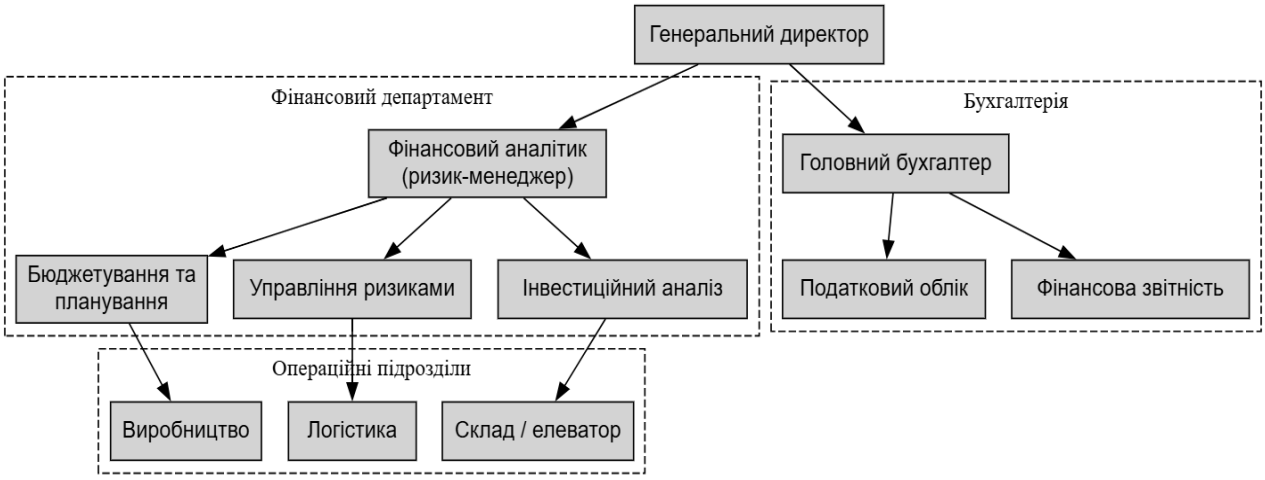


Рисунок 3.1 – Оновлена організаційна структура фінансової служби ТДВ «Агронива».

Оновлена схема демонструє виділення незалежного фінансового департаменту, який підпорядковується напряму генеральному директору та діє паралельно з традиційною бухгалтерією (рис. 3.2.).

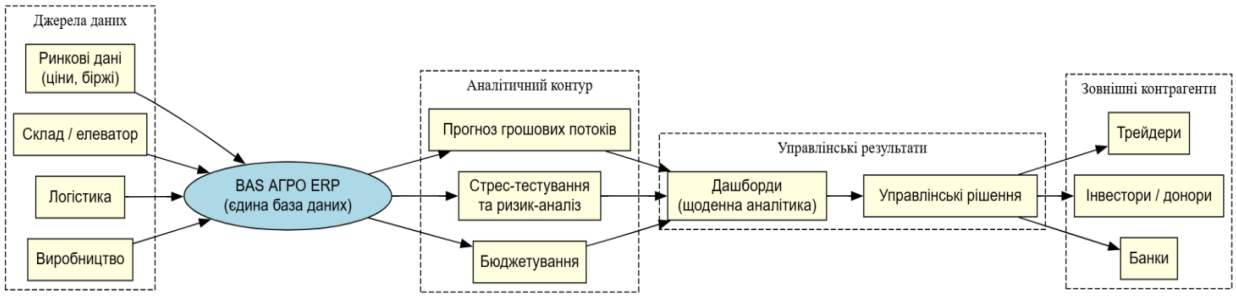


Рисунок 3.2 – Архітектура інформаційних потоків після впровадження нового ПЗ.

Візуальна модель відображає безшовну онлайн-передачу показників від вагових комплексів та GPS-трекерів тракторів безпосередньо у базу даних аналітика.

3.2. Комплекс заходів підвищення фінансової резильєнтності на підприємстві-базі дослідження

Теоретичні пропозиції перетворюються на реальну зброю лише після суворого математичного обґрунтування їхньої окупності. Запропонований пакет управлінських інновацій вимагає стартових капіталовкладень, які мусять генерувати позитивний грошовий потік у майбутньому. Головна фінансова логіка проєкту полягає у тому, щоб примусити 71 мільйон гривень мертвих залишків на рахунках працювати на оновлення техніки та розширення земельного банку, попутно оптимізувавши роздуті запаси готової продукції. Проактивний підхід дозволить замінити хаотичні витрати вивіреними інвестиційними кроками. Звідси випливає необхідність скрупульозного розрахунку кошторису модернізації.

Бюджет проєкту об'єднує як одноразові капітальні вливання, так і постійні операційні витрати на новий персонал. Деталізований бюджет реформування системи управління (таблиця 3.4) акумулює всі супутні фінансові відтоки.

Закупівля програмного забезпечення BAS АГРО ERP – 330 тис. грн.: ця сума охоплює базову поставку конфігурації та 10 клієнтських ліцензій за середньоринковою ціною 33 тис. грн. за робоче місце (директор, головний бухгалтер, фінансовий аналітик, агроном, головний інженер, завідувач елеватора, два бухгалтери, два менеджери з продажу). Впровадження та кастомізація – 150 тис. грн.: оплата послуг сертифікованого франчайзі (приблизно 50 людино-днів × 3 000 грн./день) для налаштування сервера, перенесення даних із поточної бази 1С/BAS Бухгалтерія, інтеграції модулів

обліку оренди паїв і біологічних активів.

Таблиця 3.4 – Бюджет витрат на модернізацію системи управління (CAPEX та OPEX), тис. грн.

Стаття інвестиційних витрат	Деталізація вартості	Сума за рік
1. Капітальні витрати (CAPEX)		480
Закупівля ПЗ BAS АГРО ERP	Основна поставка + ліцензії на 10 робочих місць	330
Впровадження та кастомізація	Послуги компанії-франчайзі (налаштування серверів)	150
2. Операційні витрати (OPEX)		890
Фонд оплати праці аналітика	50 000 грн./міс × 12 місяців	600
Податки на ФОП (ЄСВ, ПДФО)	Загальне навантаження близько 41,5%	250
Навчання керівництва	Оплата курсів згідно Таблиці 3.2	40
Загальний бюджет проєкту	Разом	1 370,0

Джерело: складено автором на основі [27]

Фонд оплати праці фінансового аналітика – 600 тис. грн. на рік: розраховано виходячи з ринкової ставки 50 тис. грн. на місяць × 12 місяців. Така ставка відповідає медіанному рівню оплати фахівця з 3-річним досвідом в агросекторі за даними сайтів work.ua та jooble.org станом на травень 2026 р. Податки на ФОП – 250 тис. грн.: ЄСВ 22% (132 тис. грн.) + ПДФО 18% (108 тис. грн.) + військовий збір 5% (30 тис. грн.), сумарне навантаження ≈ 41,5% від нарахованого фонду. Навчання керівництва – 40 тис. грн.: 25 тис. грн. (директор, курс «Стратегічні фінанси») + 15 тис. грн. (головний бухгалтер, курс «Трансформація обліку») згідно з таблицею 3.2.

Сукупна вартість трансформації становить 1 370 тис. грн. за перший рік реалізації. Придбання флагманського продукту BAS ERP АГРО обійдеться у 330 тис. грн. [4], що є виправданою платою за перехід до вищої ліги корпоративного управління. Левову частку операційних витрат формує фонд оплати праці висококваліфікованого ризик-менеджера. Агропідприємство мусить запропонувати ринкову ставку, щоб переманити талановитого фахівця в умови ризикованого прифронтового регіону. Вказаний бюджет (I_0=1,37 млн грн.) виступатиме стартовою точкою для подальшого розрахунку інвестиційної привабливості.

Понесені витрати повинні повністю перекриватися додатково згенерованими економічними вигодами.

Таблиця 3.5 формалізує фінансові джерела, за рахунок яких компанія відшкодує вкладені кошти. Ефект розраховується через ліквідацію існуючих втрат та розморожування законсервованого капіталу.

Таблиця 3.5 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів, тис. грн.

Джерело економічного ефекту	Механізм отримання вигоди	Очікувана сума ефекту (за 1 рік)
Звільнення коштів із запасів	Аналітика дозволить швидше продавати зерно за вигідними цінами, зменшивши запаси готової продукції з 50 млн. до нормативних 35 млн. грн.	+ 15 000,0 (одноразово)
Захист від інфляційних втрат	Розміщення 20 млн. грн. тимчасово вільних залишків на коротких банківських депозитах (під 10% річних).	+ 2 000,0 (щорічно)
Економія на штрафах / закупівлях	Впровадження тендерних закупівель добрив через ERP-систему (зниження витрат на 5%).	+ 1 500,0 (щорічно)
Разом чистий річний потік (CF)	Стабільні щорічні надходження	+ 3 500,0

Джерело: складено автором на основі [27]

Обґрунтування економічного ефекту. Звільнення коштів із запасів – 15000 тис. грн.: розрахунок виходить з фактичного залишку готової продукції 58 012 тис. грн. на кінець 2025 р. та нормативного рівня для аграрних підприємств зі схожою структурою ≈ 35 000 тис. грн. (приблизно 4-місячний обсяг реалізації при середньомісячному доході 10 471 тис. грн.). Різниця 15 млн грн. вивільняється завдяки своєчасному продажу залишків через цінові сигнали ERP-системи.

Захист від інфляційних втрат – 2 000 тис. грн. щорічно: розміщення 20000 тис. грн. з 71 829 тис. грн. непрацюючих залишків на коротких депозитах під 10% річних (середня ставка по гривневих депозитах на 90 днів станом на квітень 2026 р. за даними НБУ). Економія на закупівлях – 1 500 тис. грн. щорічно: середньорічний обсяг закупівлі добрив, ЗЗР та пального ≈ 30 000

тис. грн.; впровадження тендерної процедури через ERP-модуль забезпечує економію 5% (стандартний показник за даними галузевих звітів), що дає 1 500 тис. грн. Сумарний річний потік 3 500 тис. грн. (2 000 + 1 500) формує базу для розрахунку інвестиційних показників.

Завдяки втручанню нового спеціаліста та запровадженню BI-аналітики, господарство зможе розпродати залежані залишки зернових (15 млн грн.), конвертувавши їх у реальні гроші для закупівлі нових комбайнів. Регулярний щорічний приплив капіталу (Cash Flow) формуватиметься завдяки банальному розміщенню непрацюючої готівки на депозитних рахунках (плюс 2 млн грн. відсотків), а також через жорсткий контроль собівартості добрив за допомогою тендерних модулів ERP. Сумарний щорічний ефект складе 3 500 тис. грн., багаторазово перекриваючи фонд оплати праці фінансового відділу.

Щоб остаточно переконати власників у доцільності реформ, проведемо обчислення чистого приведеного доходу (NPV), індексу рентабельності (PI) та терміну окупності (PP) (таблиця 3.6). Ставка дисконтування приймається на рівні 15% (r=0,15), враховуючи високу вартість капіталу в Україні.

Таблиця 3.6 – Оцінка інвестиційної привабливості проєкту модернізації управління

Показник	Формула розрахунку	Розрахункове значення
Початкові інвестиції (I_0)	Дані таблиці 3.4	1 370,0 тис. грн.
Річний грошовий потік (CF)	Дані таблиці 3.5	3 500,0 тис. грн.
Чистий приведений дохід (NPV) за 3 роки	$NPV=\Sigma^{3}_{t=1} CF_t/(1+r)^t – I_0$	NPV=3042+2645+2300 –1370=6617 тис. грн.
Індекс рентабельності (PI)	$PI=\Sigma^{3}_{t=1} CF_t/(1+r)^t / I_0$	PI=7987/1370=5,83
Термін окупності (PP)	$PP= I_0/CF$	PP=1370/3500=0,39 року (близько 5 місяців)

Джерело: складено автором на основі [27]

Алгоритм розрахунку інвестиційних показників.

Чистий приведений дохід NPV = −1 370 + 3 500/(1+0,15) + 3 500/(1+0,15)² + 3 500/(1+0,15)³ = −1 370 + 3 043 + 2 646 + 2 301 = 6 620 тис. грн. (округлено 6 617 тис. грн.).

Індекс рентабельності PI = (3 043 + 2 646 + 2 301)/1 370 = 7 990/1 370 = 5,83.

Термін окупності за недисконтованим потоком T = 1 370/3 500 = 0,391 року ≈ 4,7 місяця (округлено до 5 місяців).

Ставка дисконтування 15% прийнята як середньозважена вартість залученого капіталу WACC: для умов України це облікова ставка НБУ (≈ 13,5%) плюс премія за галузевий ризик 1,5 в.п.

Доведений економічний ефект вимагає побудови прогнозного балансу для візуалізації майбутнього стану активів.

Прогнозний баланс та звіт про фінансові результати ТДВ «Агронива» наведемо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогнозний баланс та звіт про фінансові результати ТДВ «Агронива» (тис. грн.)

Стаття звітності	Факт 2025 (на кінець року)	Прогноз 2026 (на кінець року)	Відхилення
1	2	3	4
БАЛАНС – Актив			
Необоротні активи (Основні засоби)	42 262	80 000	+37 738 (оновлення комбайнів)
Запаси (Готова продукція)	58 012	43 012	−15 000 (розпродаж надлишків)
Гроші та їх еквіваленти	71 829	49 091	−22 738 (спрямовано в інвестиції)
Інші оборотні активи	80 003	80 003	0
Баланс (Активи)	252 106	252 106	0 (реструктуризація)
БАЛАНС – Пасив			
Власний капітал	246 549	243 167	−3 382 (поточні витрати)
Довгострокові кредити	2 939	6 000	+3 061 (програма «5-7-9»)
Поточні зобов'язання	2 618	2 939	+321
Баланс (Пасиви)	252 106	252 106	0
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	Факт 2025 рік	Прогноз 2026 рік	-
Чистий дохід від реалізації (р. 2000)	125 659	140 659	+15 000 (продаж залишків зерна)
Собівартість реалізації (р. 2050)	101 981	110 000	+8 019

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Валовий прибуток	23 678	30 659	+6 981
Інші операційні доходи (БА)	28 071	28 000	−71
Операційний прибуток (р. 2190)	21 271	28 800	+7 529 (економія на закупівлях)
Фінансові доходи (відсотки депозитів)	6 304	8 304	+2 000 (розміщення 20 млн. грн.)
Чистий прибуток (р. 2350)	27 575	34 800	+7 225 (+26,2%)

Джерело: складено автором на основі [27]

Структура майна набуває ознак здорового функціонування. Необоротні активи зростають майже вдвічі (з 42 до 80 млн. грн.) завдяки конвертації частини «мертвих» готівкових коштів у надсучасні посівні комплекси. Обсяг складських запасів спадає до нормативного рівня (43 млн. грн.). Паралельно, компанія здійснює пробне залучення пільгових кредитів за державною програмою підтримки, нарощуючи довгострокові зобов'язання до 6 млн. грн. Вказаний маневр дозволяє сформувати позитивну кредитну історію, зберігаючи при цьому тотальну корпоративну незалежність.

Змодельований баланс виступає базою для перерахунку ключових індикаторів резильєнтності.

Фінальним акордом дослідження стає розрахунок прогнозних коефіцієнтів стійкості (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогнозна динаміка показників фінансової резильєнтності

Показник	Факт 2025 рік	Норматив	Прогноз 2026 р.	Оцінка зміни
Трикомпонентна модель S(x)	(1; 1; 1)	(1; 1; 1)	(1; 1; 1)	Збереження абсолютної стійкості
Коефіцієнт автономії	0,979	>0,5	0,964	Незначне зниження через корисний ліверидж
Коефіцієнт поточної ліквідності	54,03	1,5 – 2,0	58,55	Падіння токсичної ліквідності, рух до норми
Рентабельність активів (ROA)	10,94%	Максимізація	13,80%	Зростання за рахунок депозитів та економії

Джерело: складено автором на основі [27]

Впроваджені заходи призводять до свідомого, контрольованого зниження аномальної гіперліквідності до загальноприйнятих європейських стандартів.

Товариство гарантовано зберігає статус абсолютно стійкого підприємства S=(1; 1; 1).

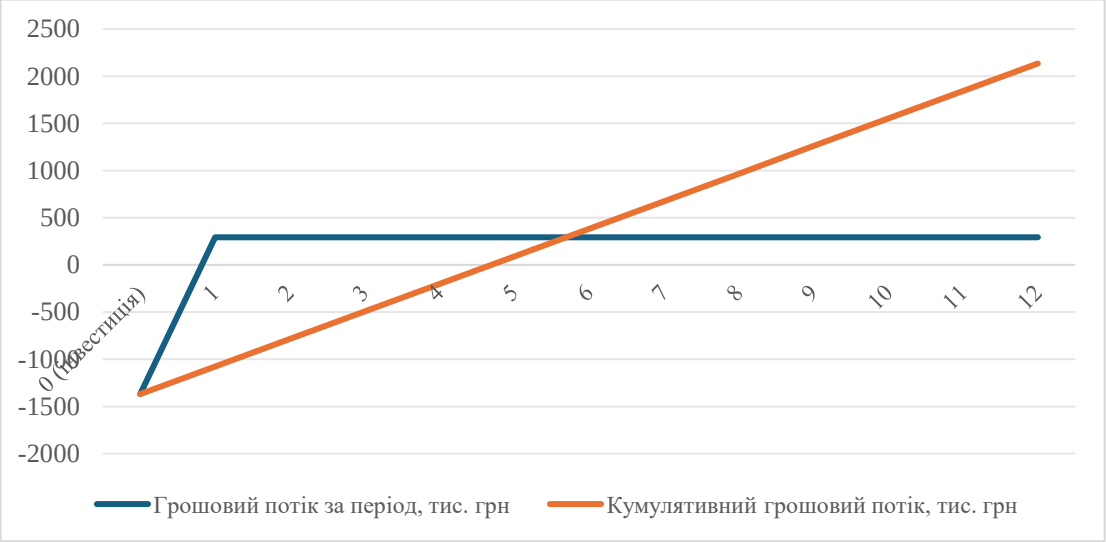
Коефіцієнт автономії ледь помітно коригується до 0,964, залишаючись недосяжним ідеалом для більшості конкурентів.

Коефіцієнт поточної ліквідності опускається з абсурдної позначки 80,15 до 58,55, сигналізуючи про початок процесу ефективного використання фінансів.

Внаслідок залучення додаткових процентних доходів та скорочення витрат на закупівлі, прогнозна рентабельність активів відчутно підскочить до 13,80%.

Резильєнтність переходить зі стану «пасивного накопичення» у фазу «агресивного управління розвитком» [46].

Графік окупності витрат на модернізацію (Cash Flow проєкту) наведемо у рис. 3.3.



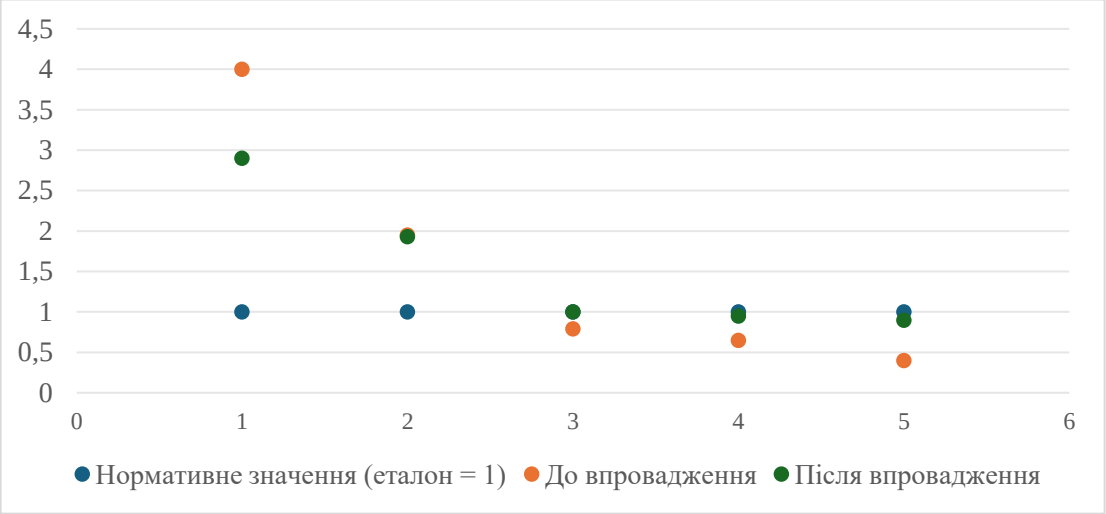
Джерело: складено автором на основі [27]

Рисунок 3.3 – Графік окупності витрат на модернізацію (Cash Flow проєкту).

Підсумовуючи, запропонований комплекс організаційних та технологічних реформ дозволить компанії не лише пережити макроекономічну негоду, а й вийти з неї потужним регіональним лідером.

Графік (див. рис. 3.3.) демонструє стрімкий перетин нульової позначки вже на четвертому місяці після старту впровадження системи ERP, після чого формується стабільний позитивний кумулятивний грошовий потік.

Профіль фінансової стійкості ТДВ «Агронива» наведено на рис. 3.4.



Джерело: складено автором на основі [27]

Рисунок 3.4 – Профіль фінансової стійкості ТДВ «Агронива»

Радарна діаграма візуалізує звуження надлишкової осі «Ліквідність» та симетричне розширення осей «Рентабельність» і «Оновлення активів», формуючи гармонійний багатокутник успішного бізнесу.

Радарна модель чітко фіксує зміну внутрішньої геометрії фінансової системи підприємства, де до впровадження управлінських заходів спостерігалася критична асиметрія у вигляді домінування ліквідності при одночасному недорозвиненні інвестиційної та операційної складових.

Подальший аналіз доводить, що впроваджені рішення забезпечили перехід до збалансованої структури, в якій:

- ліквідність знижена до керованого рівня без втрати

платоспроможності;

- рентабельність активів зростає за рахунок продуктивного використання капіталу;
- інвестиційна активність трансформується з латентного стану у джерело приросту вартості;
- оборотність ресурсів набуває динамічного характеру.

Зазначена трансформація формує нову конфігурацію фінансової резильєнтності, де підприємство переходить від моделі акумуляції ресурсів до моделі їх ефективного перерозподілу, що відповідає принципам активного управління капіталом.

Тому, проведене дослідження напрямів оптимізації управління фінансовою резильєнтністю ТДВ «Агронива» дозволило сформувати цілісну концепцію трансформації існуючої системи фінансового менеджменту, яка базується на інтеграції організаційних, технологічних та економічних інструментів впливу.

Логіка розроблених заходів спирається на усунення ключових дисфункцій, виявлених у попередньому розділі, та формування нової архітектури управління.

Отримані результати дозволяють зафіксувати такі узагальнення:

- створення окремої функції фінансового аналізу ліквідує управлінський вакуум і забезпечує безперервність аналітичного циклу;
- впровадження ERP-системи формує єдине інформаційне середовище та усуває фрагментарність даних;
- оптимізація структури активів забезпечує перехід від гіперліквідності до продуктивного використання ресурсів;
- залучення інструментів фінансового планування та ризик-менеджменту створює передумови для проактивного реагування на зовнішні шоки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розв’язано практичне завдання щодо вдосконалення системи управління фінансовою резильєнтністю (УФР) ТДВ «Агронива». За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

Фінансова резильєнтність є еволюційним розвитком концепції фінансової стійкості: вона не замінює, а доповнює її, переводячи аналіз із площини статичної рівноваги у площину динамічної адаптивності. У таблиці 1.1 систематизовано ключові відмінності двох категорій – за змістом, фокусом управління, результатом прояву та типовими показниками. Встановлено, що для аграрних підприємств у прифронтових регіонах саме резильєнтність, а не стійкість, виступає базисом довгострокової життєздатності, оскільки інтегрує здатність поглинати шоки, адаптуватися та трансформуватися. Це обумовлює необхідність її системного вимірювання та цільового управління.

Управління фінансовою резильєнтністю є важливим з трьох взаємообумовлених причин: середовищної (постійна дія неконтрольованих зовнішніх шоків – валютної волатильності, інфляції, логістичних розривів), порівняльної (вища базова вразливість вітчизняних підприємств порівняно з європейськими аналогами) та функціональної (резильєнтність є результатом систематичної реалізації управлінських функцій).

Систематизовані у таблиці 1.2 п'ять функцій – планування, організація, мотивація, контроль і регулювання – формують єдиний управлінський цикл, у якому жодна ланка не може бути вилучена без втрати цілісності системи. Відсутність хоча б однієї функції перетворює резильєнтність із реальної властивості підприємства на декларативний намір.

Жоден окремий метод оцінювання фінансової резильєнтності не є самодостатнім: коефіцієнтний аналіз дає статичну картину без прогнозного виміру, трикомпонентна модель не враховує якості активів, дискримінантні

моделі оперують ретроспективними даними і не здатні врахувати екзогенні ризики прифронтового підприємства. Систематизація методів у таблиці 1.3 і показників рентабельності у таблиці 1.4 обґрунтовує необхідність застосування багаторівневого інструментарію.

У підрозділі 2.2 аналіз ТДВ «Агронива» буде проведено у чотири послідовних кроки: горизонтально-вертикальний аналіз балансу, розрахунок відносних коефіцієнтів, трикомпонентна модель абсолютних показників та інтегральна оцінка за моделями Альтмана (Z'') і Терещенка.

ТДВ «Агронива» – диверсифіковане аграрне підприємство замкнутого циклу, яке функціонує в умовах прифронтового регіону Запорізької області з 2000 року. Організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом і характеризується високою централізацією повноважень навколо генерального директора та мажоритарного бенефіціара.

Динаміка фінансово-економічних показників 2023-2025 рр. (табл. 2.1) є суперечливою: при скороченні чистого доходу у 2025 р. на 22,3% чистий прибуток зріс до 27 575 тис. грн., що зумовлено визнанням 28 071 тис. грн. доходів від первісної оцінки біологічних активів. Скорочення чисельності персоналу зі 127 до 82 осіб (на 35%) за два роки та консервативна модель управління формують передумови для детального аналізу рівня резильєнтності в наступному підрозділі.

Проведений багаторівневий аналіз засвідчив абсолютну фінансову стійкість ТДВ «Агронива»: коефіцієнт автономії стабільно перебуває на рівні 0,976–0,980 (табл. 2.5), трикомпонентний показник S = (1; 1; 1) (табл. 2.4) підтверджується протягом усіх трьох років, обидві дискримінантні моделі (Альтман Z'' = 20,85 та Терещенко Z = 6,88) кратно перевищують безпечні пороги.

Водночас виявлено явище «токсичної гіперліквідності»: коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 р. сягнув 80,15 (норматив 1,5-2,0) за рахунок акумулювання 71 829 тис. грн. непрацюючих залишків готівки. Значна частина задекларованої прибутковості (ROS = 21,94%) має обліковий, «паперовий»

характер і не підкріплена реальним грошовим потоком. Кількісний аналіз підтверджує високий запас міцності, але одночасно сигналізує про неефективне використання капіталу, що потребує оцінки якості управлінських процесів у підрозділі 2.3.

Якісна оцінка процесів управління виявила глибинну невідповідність між значним фінансовим потенціалом підприємства та примітивністю методів адміністрування.

Матриця розподілу функцій (табл. 2.9) демонструє відсутність центрів фінансової відповідальності: посада фінансового аналітика не передбачена штатним розписом, а бухгалтерія функціонує в режимі «посмертного обліку», орієнтованого на фіскальну, а не управлінську звітність. Інформаційне забезпечення (табл. 2.10) обмежується застарілою локальною версією 1С/BAS та ручним обліком в Excel, що унеможливлює план-фактний аналіз і стрес-тестування. Існуючий механізм управління фінансовою резильєнтністю є реактивним і децентралізованим, що в умовах прифронтового регіону та інфляційного тиску створює реальну загрозу деградації накопиченого капіталу і потребує негайної структурної трансформації.

Запропонований механізм управління фінансовою резильєнтністю охоплює три взаємопов'язані напрями.

Організаційний напрям передбачає введення посади фінансового аналітика-ризик-менеджера (табл. 3.1) із чітко окресленими функціями стратегічного бюджетування, стрес-тестування ліквідності та хеджування цінових ризиків.

Кадровий напрям реалізується через програму підвищення кваліфікації директора та головного бухгалтера загальною вартістю 40 тис. грн. (табл. 3.2), що забезпечує інтелектуальну сумісність керівної ланки з новим спеціалістом.

Технологічний напрям передбачає впровадження конфігурації BAS АГРО ERP, обраної за результатами порівняльного аналізу (табл. 3.3) як оптимальне рішення за співвідношенням галузевої адаптації, вартості та швидкості розгортання.

Сукупність цих заходів формує цілісну архітектуру управління, готову до економічного обґрунтування у підрозділі 3.2.

Економічне обґрунтування підтверджує високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів.

Сукупні витрати на модернізацію становлять 1 370 тис. грн. (табл. 3.4), очікуваний річний грошовий потік – 3500 тис. грн. (табл. 3.5), що забезпечує NPV за три роки 6 617 тис. грн., індекс рентабельності PI = 5,83 та термін окупності близько 5 місяців (табл. 3.6).

Реструктуризація активів через прогнозний баланс (табл. 3.7) передбачає спрямування 37 738 тис. грн. надлишкової ліквідності на оновлення основних засобів і скорочення непрацюючих залишків готівки з 71829 до 49 091 тис. грн.

Підприємство зберігає статус абсолютно стійкого (S = (1; 1; 1)), але переходить із моделі «пасивного накопичення ліквідності» в модель «активного управління розвитком»: коефіцієнт поточної ліквідності знижується з 80,15 до 58,55, а рентабельність активів зростає з 10,94% до 13,8% (табл. 3.8).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білько М. Р. Трикомпонентний показник фінансової стійкості. *Економіка АПК*. 2025. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/18170/1 (дата звернення: 30.03.2026).

2. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ.* 2025. № 8. С. 333–342.

3. Васильчук І., Ізмайлова Н. Фінансова резильєнтність підприємств України. *Фінанси України.* 2025. URL: https://www.researchgate.net/ publication/396692355 (дата звернення: 30.03.2026).

4. Вергелюк Ю. Ю. Резистентність економіки в умовах зростання державного боргу. *Фінансовий простір.* 2025. № 4. С. 122–128.

5. Винниченко І. Організаційна стійкість та операційна безперервність під час кризи: дослідження України. Київ : Американський університет у Києві, 2025. 44 с.

6. Власюк Т. М., Пузирьова П. В., Садовський Є. П. Концепція циклічної стійкості малого бізнесу. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* 2025. Т. 2, №9. С. 484–494.

7. Геєць В. М., Бурлай Т. В., Близнюк В. В. Соціальна резильєнтність національної економіки. *Економічна теорія.* 2023. № 3. С. 5–43.

8. Зубілевич С. Я. Фінансова стійкість підприємства: еволюція суті. *Вісник НУВГП.* 2024. Вип. 1(105). С. 100–116.

9. Кеба Д. Теорія обмежень (за Голдраттом): еволюція та становлення. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 5 (287). С. 423–433.

10. Кобік А. В. Бізнес-резильєнтність підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ.* 2024. № 10(323). С. 7–13.

11. Крамаренко В. Жнива-2025 стартували у Запорізькій області: перші 3 тисячі тонн зерна. Landlord. 2025. URL: https://landlord.ua/news/zhnyva-2025-

startuvaly-u-zaporizkij-oblasti-pershi-3-tysyachi-tonn-zerna-pry-vrozhajnosti-269-t-ga/ (дата звернення: 30.03.2026).

12. Кузенко Т., Сабліна Н. Геополітичні ризики та фінансова стійкість агросектору. *Journal of Macroeconomics.* 2026. URL: https://journals.uran.ua/tarp/article/view/353121 (дата звернення: 30.03.2026).

13. Лібанова Е. Резильєнтність соціо-економічної системи України. *Demography and Social Economy.* 2024. Т. 58, № 4. С. 3–23.

14. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України.* 2023. № 52. С. 16–37.

15. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті. *Стратегія економічного розвитку України.* 2023. № 52. С. 16–37.

16. Олександренко І. В. Управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ.* 2024. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6378 (дата звернення: 30.03.2026).

17. Петришин В. О. Фінансова резильєнтність аграрних підприємств України. *Економіка та управління.* 2026. URL: https://www.mdpi.com/1911-8074/19/1/37 (дата звернення: 30.03.2026).

18. Подворко І. Ю. Сучасні аспекти управління фінансовою резильєнтністю на аграрних підприємствах України. *Молода наука-2026 : зб. тез доп. щоріч. наук. конф. студентів і молодих учених ЗНУ (м. Запоріжжя, квіт. 2026 р.).* Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2026. Т. IV. С. 117–119.

19. Подворко І. Ю. Забезпечення резильєнтності агровиробників як складова підвищення економічного потенціалу Запорізького регіону. *Економічний потенціал регіону в умовах воєнного часу : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, трав. 2026 р.).* Запоріжжя : ЗНУ, 2026. С. 87–89.

20. Полчанов А. Ю. Фінансова результативність підприємств під час війни. Економіка та суспільство. 2026. URL: https://www.researchgate.net/publication/401375866 (дата звернення: 30.03.2026).

21. Програмне забезпечення BAS АГРО ERP для підприємств. RASK. 2025. URL: https://rask.ua/bas-agro-erp (дата звернення: 30.03.2026).

22. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ.* 2024. № 2. С. 244–257. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257.

23. Терещенко О. О. Дискримінантна функція оцінки банкрутства підприємств. *Вісник економіки.* 2024. URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9987/9914 (дата звернення: 30.03.2026).

24. Терещенко О. О. Прогнозування банкрутства аграрних підприємств у сучасних умовах. *Економічні науки.* 2022. Т. 13, № 4. URL: https://economicscience.com.ua/uk/journals/t-13-4-2022/prognozuvannya-bankrutstva-agrarnikh-pidpriyemstv-u-suchasnikh-umovakh (дата звернення: 30.03.2026).

25. Товариство з додатковою відповідальністю «Агронива»: інформація про підприємство. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/03749276 (дата звернення: 30.03.2026).

26. Українське сільське господарство в умовах війни. FAO. 2024. URL: https://fscluster.org/sites/default/files/2024-05/Ukrainian_Agriculture_Report.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

27. Филюк Г., Кеба Д. Операціоналізація резильєнтності підприємства на основі методології теорії обмежень в умовах BANI-реальності. *Сталий розвиток економіки.* 2026. № 1(58). С. 872–878.

28. Филюк Г., Кеба Д. Управління витратами підприємства на основі теорії обмежень (Е. Голдратта) – запорука зростання її конкурентоспроможності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2025. № 2 (136). С. 55–61.

29. Фінансова звітність ТДВ «Агронива». Опендатабот. 2024. URL: https://opendatabot.ua/c/03749276 (дата звернення: 30.03.2026).

30. Altman E. I. Unlocking the credit cycle: beyond the Z-score. *Journal of Risk Management.* 2025. URL: https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/

modules/documenti_en/news/news/UnlockingTheCrediCycle_BeyondtheZScore-Altman-June-19-2025.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

31. BAS АГРО ERP – комплексне прикладне рішення. WeCode. 2025. URL: https://wecode.ua/product/bas-agro-erp/ (дата звернення: 30.03.2026).

32. Building resilience in agrifood supply chains / BCG, Quantis. 2025. URL: https://www.bcg.com/publications/2025/building-resilience-in-agrifood-supply-chains (дата звернення: 30.03.2026).

33. Dligach A., Stavytskyy A. Resilience factors of Ukrainian SMEs during wartime. *Problems and Perspectives in Management.* 2023. Vol. 21, No. 3. P. 57–59.

34. Duchek S., Raetze S., Scheuch I. The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research.* 2020. Vol. 13, No. 2. P. 387–423. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8

35. Foster K. A. Resilience Capacity Index: Measurement and significance. Working paper. Berkeley: University of California, 2021. Vol. 26, №. 52. P. 33–43.

36. Goldratt E. M. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Great Barrington: North River Press, 2024. Vol. 78, №. 98. P. 141–146.

37. Makovoz O., Us Y. Enterprise resilience as a factor of strategic sustainability. *Економічний аналіз.* 2025. Т. 35, № 2. С. 643–652. DOI: 10.35774/econa2025.02.643.

38. Muminova S. Agriculture remains lifeline for rural families in war-affected Ukraine. FAO Report. 2026. URL: https://ukraine.un.org/en/312093-fao-report-agriculture-remains-lifeline-rural-families-war-affected-ukraine (дата звернення: 30.03.2026).

39. Mylyanyk R. Економічна резильєнтність кадрової політики в контексті демографічних та міграційних шоків війни. *Actual Problems in Economics.* 2026. № 295. С. 55–67.

40. Robba M., Birkholz C., Trias J., Botzen W. Financial resilience: integrative review. *International Journal of Consumer Studies.* 2026. P. 1–30.

41. Sablina N., Kuzenko T. Financial resilience of agribusiness under geopolitical risks. *Journal of Applied Research.* 2025. URL:

https://journals.uran.ua/tarp/article/view/353121 (дата звернення: 30.03.2026).

42. Semenenko O. et al. Economic resilience and wartime lessons. *Social Development and Security*. 2025. Т. 15, № 2. С. 314–326. DOI: 10.33445/sds.2025.15.2.27.

43. Shcherbak V. et al. Financial risk management and resilience. *Journal of Risk and Financial Management.* 2026. Vol. 19(1). №. 45. P. 14–16.

44. Shevchuk O., Shevchuk O. Financial stability as a determinant of the competitiveness of agricultural enterprises. Riga: Baltija Publishing, 2024. URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/205/6137/12820-1 (дата звернення: 30.03.2026).

45. Springate G. Liquidity and profitability model. World Finance. 2024. URL: https://www.scribd.com/document/882018887/Springate-Model (дата звернення: 30.03.2026).

46. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2020. Vol. 17, №. 28. P. 11–18.

47. World Bank Group. Ensuring a Brighter Future for Ukraine’s Smallholder Farmers. 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/10/22/ensuring-brighter-future-for-ukraines-smallholder-farmers (дата звернення: 30.03.2026).

48. World Economic Forum. A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future. Geneva: World Economic Forum, 2022. Vol. 9, №. 8. P. 23–26.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТДВ «Агронива» за 2023-2025 рр.

Показник	Одиниця виміру	2023	2024	2025	Відхилення 2024 / 2023		Відхилення 2025 / 2024		Базисне відхилення 2025 / 2023	
					Абс. відх., тис. грн.	Темп росту, %	Абс. відх., тис. грн.	Темп росту, %	Абс. відх., тис. грн.	Темп росту, %
Необоротні активи (сер.)	тис. грн.	54.259,0	53.136,5	48.180,5	-1.122,5	97,93	-4.956,0	90,67	-6.078,5	88,80
Оборотні активи (сер.)	тис. грн.	154.617,5	163.465,5	190.577,5	8.848,0	105,72	27.112,0	116,59	35.960,0	123,26
Активи загалом (сер.)	тис. грн.	208.876,5	216.602,0	238.758,0	7.725,5	103,70	22.156,0	110,23	29.881,5	114,31
Власний капітал (сер.)	тис. грн.	201.853,5	211.918,5	233.761,5	10.065,0	104,99	21.843,0	110,31	31.908,0	115,81
Довгострокові зобов'язання (сер.)	тис. грн.	0,0	0,0	1.469,5	0,0	—	1.469,5	—	1.469,5	—
Поточні зобов'язання (сер.)	тис. грн.	7.023,0	4.683,5	3.527,0	-2.339,5	66,69	-1.156,5	75,31	-3.496,0	50,22
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	121.219,0	161.892,0	125.659,0	40.673,0	133,55	-36.233,0	77,62	4.440,0	103,66
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	90.003,0	127.891,0	101.981,0	37.888,0	142,10	-25.910,0	79,74	11.978,0	113,31
Чистий прибуток	тис. грн.	2.019,0	20.611,0	27.575,0	18.592,0	1020,85	6.964,0	133,79	25.556,0	1365,78
Рентабельність продажів	%	1,67	12,73	21,94	11,06	762,28	9,21	172,35	20,27	1313,77
Рентабельність активів (ROA)	%	0,97	9,52	11,55	8,55	981,44	2,03	121,32	10,58	1190,72
Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	1,00	9,73	11,80	8,73	973,00	2,07	121,27	10,80	1180,00

Додаток Б

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ТДВ «Агронива», тис. грн.

Стаття пасиву	2023		2024		2025		Базисне відхилення 2025 / 2023			Ланцюгове відхилення 2024 / 2023			Ланцюгове відхилення 2025 / 2024		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Темп росту, %	Зміна структури, п.п.	Абсолютне, тис. грн.	Темп росту, %	Зміна структури, п.п.	Абсолютне, тис. грн.	Темп росту, %	Зміна структури, п.п.
I. Власний капітал	202.863	97,6	220.974	98,0	246.549	97,8	+43.686	121,5	+0,2	+18.111	108,9	+0,4	+25.575	111,6	-0,2
Зареєстрований капітал	6.434	3,1	6.434	2,9	6.434	2,6	-	100,0	-0,5	-	100,0	-0,2	-	100,0	-0,3
Резервний капітал	1.710	0,8	1.710	0,8	1.710	0,7	-	100,0	-0,1	-	100,0	-	-	100,0	-0,1
Нерозподілений прибуток	194.679	93,7	212.790	94,4	238.365	94,5	+43.686	122,4	+0,8	+18.111	109,3	+0,7	+25.575	112,0	+0,1
II. Довгострокові зобов'язання	0	0,0	0	0,0	2.939	1,2	+2.939	—	+1,2	-	—	-	+2.939	—	+1,2
Довгострокові кредити банків	0	0,0	0	0,0	2.939	1,2	+2.939	—	+1,2	-	—	-	+2.939	—	+1,2
III. Поточні зобов'язання	4.931	2,4	4.436	2,0	2.618	1,0	-2.313	53,1	-1,4	-495	90,0	-0,4	-1.818	59,0	-1,0
Кред. заборг. за товари/послуги	749	0,4	935	0,4	1.176	0,5	+427	157,0	+0,1	+186	124,8	-	+241	125,8	+0,1
Розрахунки з бюджетом	759	0,4	432	0,2	652	0,3	-107	85,9	-0,1	-327	56,9	-0,2	+220	150,9	+0,1
Розрахунки з оплати праці	461	0,2	1.219	0,5	225	0,1	-236	48,8	-0,1	+758	264,4	+0,3	-994	18,5	-0,4
Інші поточні зобов'язання	2.962	1,4	1.850	0,8	565	0,2	-2.397	19,1	-1,2	-1.112	62,5	-0,6	-1.285	30,5	-0,6
Баланс (Усього пасивів)	207.794	100,0	225.410	100,0	252.106	100,0	+44.312	121,3	-	+17.616	108,5	-	+26.696	111,8	-