

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Світлана ХАЛАТУР**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Удосконалення управління фінансовими результатами
підприємства для підвищення його стійкості в умовах військових загроз

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування
та фондовий ринок»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Анна ЩЕРБАК

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Світлана КАЧУЛА

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку та фінансів

Кафедра: Фінансів, банківської справи та страхування

Освітньо-професійна програма: «Фінанси, банківська справа та страхування»

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Світлана ХАЛАТУР

_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Щербак Анни Олександрівни

1. Тема роботи: Удосконалення управління фінансовими результатами підприємства для підвищення його стійкості в умовах військових загроз

Науковий керівник: Качула Світлана Валентинівна, д.е.н., професор

затверджена наказом ДДАЕУ «14» жовтня 2025 р. № 3068

2. Термін подання здобувачем роботи: 5 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, матеріали конференцій, звітність ФГ “Ярослава”

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити

1. Теоретико-методологічні основи управління фінансовими результатами підприємства в умовах нестабільності. 2. Діагностика та аналіз ефективності управління фінансовими результатами на прикладі ФГ “Ярослава”. 3. Напрями удосконалення управління фінансовими результатами ФГ “Ярослава” з урахуванням факторів воєнного ризику. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).

1. Динаміка складу та структури земельних угідь. 2. Структура посівних площ. 3. Динаміка основних і оборотних засобів ФГ “Ярослава”. 4. Динаміка трудових ресурсів та продуктивності праці. 5. Доходи та витрати ФГ “Ярослава”. 6. Чистий прибуток. 7. Динаміка основних фінансових показників ФГ “Ярослава”. 8. Показники рентабельності, ліквідності та показники фінансової стійкості ФГ “Ярослава”. 9. Модель управління доходами ФГ “Ярослава”. 10. Розрахунок точки беззбитковості ФГ “Ярослава” у 2022-2024 рр. 11. Антикризова модель управління фінансовими результатами підприємства 12. Прогнозування для ФГ “Ярослава” за моделлю сценарного

Cash

Flow.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 9 червня 2025 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічні основи управління фінансовими результатами підприємства в умовах нестабільності	вересень 2025 р.	виконано
2	Діагностика та аналіз ефективності управління фінансовими результатами на прикладі ФГ Ярослава	жовтень 2025 р.	виконано
3	Напрями удосконалення управління фінансовими результатами ФГ Ярослава з урахуванням факторів воєнного ризику	жовтень-листопад 2025 р.	виконано
4	Формування висновків та пропозицій	листопад 2025 р.	виконано
5	Оформлення дипломної роботи	грудень 2025 р.	виконано

Здобувач

(підпис)

Анна ЩЕРБАК
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Світлана КАЧУЛА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	8
1.1. Економічна сутність фінансових результатів та їх роль у формуванні стійкості підприємства	8
1.2. Сучасні підходи та методи управління фінансовими результатами в кризових і військових умовах	13
1.3. Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на фінансові результати підприємства під час воєнних загроз	17
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ НА ПРИКЛАДІ ФГ “ЯРОСЛАВА”	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз змін у його діяльності в період воєнного стану	26
2.2. Оцінка динаміки, структури та якості фінансових результатів у 2021-2024 рр	34
2.3. Аналіз системи управління витратами та доходами підприємства в умовах підвищених ризиків	41
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ФГ “ЯРОСЛАВА” З УРАХУВАННЯМ ФАКТОРІВ ВОЄННОГО РИЗИКУ	50
3.1. Розробка антикризової моделі управління фінансовими результатами підприємства	50
3.2. Впровадження інструментів фінансового планування та прогнозування в умовах невизначеності	58
3.3. Обґрунтування заходів щодо посилення фінансової стійкості та адаптивності підприємства	67
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	84

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення управління фінансовими результатами підприємства для підвищення його стійкості в умовах військових загроз

Кваліфікаційна робота містить: 77 ст., 11 таблиць, 7 рисунків, 5 додатків, 51 джерело.

Об'єктом дослідження є господарсько-фінансова діяльність ФГ “Ярослава”, що здійснюється в умовах дії воєнних загроз, нестабільного ринкового середовища та підвищених виробничо-збутових ризиків.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, управлінських рішень, методів та інструментів впливу на формування, розподіл і використання фінансових результатів господарства з метою забезпечення його стійкості та адаптивності в умовах воєнного стану.

Мета кваліфікаційної роботи - розробити науково обґрунтовані та практично орієнтовані пропозиції щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами ФГ “Ярослава”, спрямовані на підвищення рівня його фінансової стійкості, зниження негативного впливу воєнних загроз і посилення здатності до стабільного функціонування в кризових умовах.

Методи дослідження: у роботі використано аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняльний і економічний аналіз, розрахунково-аналітичний метод, а також елементи прогнозування для обґрунтування шляхів удосконалення управління фінансовими результатами ФГ “Ярослава” в умовах воєнних загроз.

В роботі досліджено особливості формування та управління фінансовими результатами господарства в умовах воєнних загроз. Проведений аналіз фінансово-економічних показників дозволив оцінити вплив кризових чинників на рівень прибутковості та стійкості господарства. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління фінансовими результатами, що може сприяти підвищенню ефективності діяльності та стабілізації фінансового стану ФГ “Ярослава”.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ВОЄННІ ЗАГРОЗИ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

KEYWORDS

FINANCIAL RESULTS, FINANCIAL SUSTAINABILITY, AGRICULTURAL ENTERPRISE, MILITARY THREATS, CRISIS MANAGEMENT

ВСТУП

Воєнні дії та загальне посилення економічної нестабільності суттєво ускладнюють функціонування аграрних підприємств, зокрема через зростання витрат, перебої з постачанням ресурсів, проблеми зі збутом продукції та підвищені ризики для майна і персоналу. За таких умов питання ефективного управління фінансовими результатами набуває особливої значущості, оскільки саме рівень прибутковості та здатність до самофінансування визначають можливість подальшого розвитку та збереження виробничого потенціалу господарства. Недостатня адаптивність традиційних підходів до фінансового управління зумовлює потребу в пошуку нових рішень, орієнтованих на підвищення стійкості підприємства та мінімізацію негативного впливу зовнішніх загроз. Тому дослідження управління фінансовими результатами підприємства в сучасних умовах є своєчасним і практично значущим.

У сучасній науковій літературі досліджено низку аспектів управління фінансовими результатами підприємств, зокрема методи аналізу прибутковості, рентабельності, контролю витрат та планування фінансових потоків [1;2;7;13-16;34]. Велика увага приділяється антикризовому та стратегічному управлінню фінансами, оцінці фінансової стійкості та прогнозуванню розвитку підприємств у нестабільних умовах [9;18;20;25;28;50]. Досліджено також вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, ринкові коливання та фінансові ризики, на фінансові результати аграрних підприємств [6;10;37;46;51]. Разом з тим залишається недостатньо вивченим питання адаптації системи управління фінансовими результатами фермерських господарств саме в умовах воєнних загроз, коли традиційні підходи до планування і контролю стають неефективними. Потребує подальшого дослідження розробка практично застосовних інструментів антикризового фінансового управління, механізмів

підвищення фінансової стійкості та інтеграції прогнозних моделей для підтримки прийняття управлінських рішень у нестабільних умовах.

Мета кваліфікаційної роботи - розробити науково обґрунтовані та практично орієнтовані пропозиції щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами ФГ “Ярослава”, спрямовані на підвищення рівня його фінансової стійкості, зниження негативного впливу воєнних загроз і посилення здатності до стабільного функціонування в кризових умовах.

Поставлені завдання щодо досягнення мети роботи:

- 1) дослідити економічну сутність фінансових результатів підприємства та їх роль у формуванні стійкості господарської діяльності;
- 2) проаналізувати сучасні підходи та методи управління фінансовими результатами в умовах кризових і воєнних загроз;
- 3) визначити основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на фінансові результати підприємств аграрного сектору;
- 4) провести організаційно-економічну характеристику ФГ “Ярослава” та оцінити зміни у його діяльності в умовах воєнного стану;
- 5) оцінити динаміку, структуру та якість фінансових результатів підприємства за останні роки;
- 6) проаналізувати ефективність системи управління доходами та витратами господарства в умовах підвищених ризиків;
- 7) розробити антикризову модель управління фінансовими результатами ФГ “Ярослава”;
- 8) впровадити інструменти фінансового планування та прогнозування для підвищення адаптивності господарства;
- 9) обґрунтувати практичні заходи щодо зміцнення фінансової стійкості та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах воєнних загроз.

Об'єктом дослідження є господарсько-фінансова діяльність ФГ “Ярослава”, що здійснюється в умовах дії воєнних загроз, нестабільного ринкового середовища та підвищених виробничо-збутових ризиків.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, управлінських рішень, методів та інструментів впливу на формування, розподіл і використання фінансових результатів господарства з метою забезпечення його стійкості та адаптивності в умовах воєнного стану.

Інформаційною основою виконання роботи стали: статті, монографії, матеріали конференцій, звітність ФГ “Ярослава”.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні системи управління фінансовими результатами ФГ “Ярослава” в умовах воєнних загроз. Зокрема:

- удосконалено методику аналізу фінансових результатів із урахуванням впливу воєнних та кризових факторів;

- вдосконалено підходи до планування та контролю доходів і витрат, що дозволяє підвищити точність фінансового прогнозування в умовах нестабільності;

- запропоновано комплекс практичних заходів для зміцнення фінансової стійкості господарства та підвищення його адаптивності до зовнішніх загроз.

Запропоновані заходи дозволяють поєднати теоретичні та практичні аспекти управління фінансовими результатами, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в умовах ризиків.

У роботі використано аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняльний і економічний аналіз, коефіцієнтний та розрахунково-аналітичний методи, а також елементи прогнозування для обґрунтування шляхів удосконалення управління фінансовими результатами ФГ “Ярослава” в умовах воєнних загроз.

Результати дослідження були представлені на конференції через публікацію тез [47] та опубліковані у фаховому журналі України [17].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Економічна сутність фінансових результатів та їх роль у формуванні стійкості підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства є одним із найважливіших узагальнюючих показників ефективності його функціонування, оскільки саме вони відображають кінцевий підсумок усіх господарських процесів, що відбуваються у межах виробничої, комерційної та фінансової діяльності. В нинішніх умовах, які характеризуються високим ступенем невизначеності, посиленням кризових явищ, а для українських підприємств ще й безпосереднім впливом воєнних загроз, значення фінансових результатів значно зростає. Вони перетворюються не лише на індикатор успішності діяльності, а й на ключовий критерій виживання та подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Економічна сутність фінансових результатів найчастіше розглядається через призму різниці між доходами та витратами підприємства за певний звітний період. У цьому контексті фінансовий результат виступає у формі прибутку або збитку, які відображають результативність управлінських рішень, рівень раціональності використання ресурсів та ефективність побудови бізнес-процесів.

Водночас обмежувати зміст фінансових результатів лише арифметичною різницею між доходами і витратами є недоцільним, оскільки вони мають значно глибше економічне наповнення. Фінансовий результат акумулює в собі вплив усіх внутрішніх і зовнішніх факторів, відображає адаптаційні можливості підприємства, змога реагувати на зміни ринкового осередку, а також рівень стратегічної та оперативної гнучкості.

На думку Т.Мулик та А.Стебловського [29], фінансовий результат підприємства характеризує наслідки його діяльності за визначений проміжок часу та дає змогу оцінити рівень ефективності роботи. Він свідчить про те, чи змогло підприємство працювати рентабельно та досягти позитивних фінансових показників. Окрім цього, фінансовий результат виступає важливим елементом у процесі планування й контролю, оскільки сприяє аналізу виконання фінансових завдань та досягнення встановлених цілей.

Як зазначає Н.Сабліна [39], фінансовий результат підприємства доцільно трактувати, як узагальнюючий показник його економічної діяльності, за визначений часовий проміжок, що розраховується як різниця між загальними надходженнями та понесеними витратами. Водночас його можна розглядати як зміну обсягу власного капіталу, що виникла під впливом операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

За твердженням Фірман Н.Я., Вашків О.П. [46], фінансовий результат виступає узагальненим індикатором, який відображає сукупність фінансових процесів підприємства та дає змогу простежити взаємозв'язок між ним і іншими економічними показниками.

Фінансові результати формуються в процесі взаємодії багатьох складових: обсягів виробництва, цінової політики, структури витрат, організації управління, доступу до фінансових ресурсів, стану МТБ, умов реалізації продукції, а також макроекономічних і політичних обставин. В умовах воєнного стану на процес їх формування накладаються додаткові ризики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, проблемами логістики, нестачею трудових ресурсів, коливанням валютного курсу та зростанням вартості енергоресурсів і виробничих матеріалів. Саме тому фінансові результати перестають бути лише звітною категорією та перетворюються на стратегічний орієнтир управління підприємством.

Автори виокремлюють різні види фінансових результатів: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток [29; 39; 46]. Кожен із них має власне аналітичне значення та

відображає ефективність окремих аспектів діяльності підприємства. Валовий прибуток характеризує результативність основної операційної діяльності, пов'язаної з виробництвом або реалізацією продукції. Операційний прибуток демонструє ефективність управління операційними витратами та доходами. Прибуток до оподаткування відображає сукупний фінансовий результат усіх видів діяльності, а чистий прибуток формує фінансову основу для самофінансування, інвестування та розвитку підприємства.

Саме чистий прибуток має особливе значення у формуванні фінансової стійкості підприємства, оскільки є основним внутрішнім джерелом фінансування. Його наявність дає змогу формувати резервні фонди, здійснювати розширення виробництва, оновлювати основні засоби, впроваджувати інновації та підтримувати платоспроможність. Відсутність прибутку або наявність збитків, навпаки, свідчить про погіршення фінансового стану, підвищення рівня небезпеки банкрутства та втрату економічної стабільності. Схема формування фінансового результату підприємства наведена в додатку А, рис. А.1.

Фінансові результати тісно пов'язані з поняттям фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість характеризує здатність суб'єкта господарювання здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі, зберігаючи збалансованість між активами і пасивами, підтримуючи платоспроможність та незалежність від зовнішніх джерел фінансування [34]. Високі та стабільні фінансові результати створюють передумови для такої стійкості, тоді як їх нестабільність або погіршення порушує фінансову рівновагу, зменшує можливості для розвитку та підвищує ризики неплатоспроможності.

Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств аграрного сектору, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливань цін на аграрну продукцію та ресурсне забезпечення. Для фермерських господарств, що функціонують в умовах воєнних загроз, ці ризики доповнюються небезпекою

втрати врожаю, руйнуванням господарських об'єктів, мінуванням сільськогосподарських угідь та обмеженим доступом до ринків збуту. За таких обставин саме ефективне управління фінансовими результатами стає ключовим чинником забезпечення економічної життєздатності підприємства.

Фінансові результати не є випадковою величиною, вони безпосередньо залежать від якості управлінських рішень. Управління фінансовими результатами полягає у виявленні та застосуванні тих факторів, які мають найбільший вплив на підсумки господарсько-фінансової діяльності підприємства, а також у прийнятті й упровадженні рішень, спрямованих, з одного боку, на збільшення обсягів доходів, а з іншого — на скорочення витрат [46]. Раціональне планування витрат, оптимізація структури собівартості, гнучка цінова політика, ефективне використання ресурсів, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, усе це дозволяє впливати на формування позитивних фінансових результатів. У зв'язку з цим доцільно розглядати управління фінансовими результатами як цілеспрямований процес, що охоплює планування, організацію, аналіз, контроль і коригування фінансових показників діяльності.

В умовах нестабільності традиційні підходи до управління фінансовими результатами потребують удосконалення. Підприємство повинне не лише фіксувати отриманий результат, а й активно формувати його за допомогою сучасних інструментів фінансового менеджменту. До таких інструментів належать бюджетування, прогнозування, моделювання фінансових сценаріїв, аналіз чутливості прибутку до змін ключових факторів. Саме інтеграція цих методів у систему управління дозволяє підвищити обґрунтованість рішень та зменшити рівень невизначеності.

Діяльність менеджменту та фінансового директора на підприємстві зосереджена на формуванні грошових потоків, які забезпечують зростання інвестиційної вартості за результатами фінансово-господарської діяльності. Важливими завданнями для цієї групи користувачів фінансової звітності є проведення аналізу фінансового стану компанії та своєчасне виявлення

ризиків, пов'язаних із можливим недосягненням позитивного фінансового результату або ймовірністю отримання збитків у звітному періоді [19].

Крім того, фінансові результати виконують важливу функцію у процесі оцінки привабливості інвестиційної підприємства. Потенційні інвестори, кредитори та партнери, аналізуючи показники прибутковості, роблять висновки щодо надійності підприємства, перспектив його розвитку та доцільності співпраці. Фінансові результати впливають не лише на внутрішній стан підприємства, а й на його позиції у зовнішньому економічному середовищі.

Фінансові результати, як економічне явище класифікуються за визначеними ознаками, до яких відповідно виокремлюються їх окремі різновиди. У широкому розумінні класифікація є науковим інструментом впорядкування та систематизації множини об'єктів, процесів або явищ за конкретними показниками. Вона сприяє формуванню впорядкованих систем категорій, що забезпечують глибше вивчення, аналіз і можливість управління ефективного у різних сферах наукової та практичної діяльності. Завдяки класифікації стає можливим зіставлення, диференціація та аналіз об'єктів за їх подібними й відмінними характеристиками, що відіграє важливу роль у розвитку теоретичних положень і практичних рішень. Класифікація виступає одним із методів пізнання: чим ширший спектр класифікаційних ознак використовується, тим глибшим є рівень дослідження та вищою результативність управлінських процесів [29].

Класифікація результатів фінансових за видами діяльності та приклад її для ФГ “Ярослава” наведено в додатку Б, табл. Б.1.

Для ФГ “Ярослава” ефективне управління фінансовими результатами є особливо важливим, оскільки воно забезпечує можливість своєчасного покриття витрат, здійснення посівних і збиральних робіт, закупівлі паливно-мастильних матеріалів, насіння, добрив і техніки. Наявність позитивного фінансового результату формує основу для технічної модернізації, розширення земельного банку та впровадження сучасних агротехнологій.

Водночас негативні фінансові результати можуть призвести до скорочення обсягів виробництва, втрати ринкових позицій та ліквідації господарства.

Фінансові результати виступають не лише кінцевою метою підприємницької діяльності, а й головним ресурсом для забезпечення фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Удосконалення підходів до їх формування, аналізу та управління в умовах воєнних загроз є необхідною умовою підвищення адаптивності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання аграрного сектору. Саме це обумовлює доцільність поглибленого дослідження економічної сутності результатів фінансових та їх ролі у зміцненні фінансової стійкості на прикладі ФГ “Ярослава”.

1.2. Сучасні підходи та методи управління фінансовими результатами в кризових і військових умовах

Сучасні трансформаційні процеси в економіці, що супроводжуються високим рівнем невизначеності, посиленням глобальних ризиків та тривалими воєнними загрозами, суттєво змінюють умови функціонування підприємств усіх сфер, зокрема аграрного сектору. У таких умовах традиційні підходи до формування та управління фінансовими результатами втрачають свою ефективність, оскільки вони здебільшого орієнтовані на відносно стабільне ринкове середовище, прогнозованість витрат і можливість довгострокового планування. Натомість сьогодні на перший план виходять адаптивність, гнучкість управлінських рішень, швидкість реагування та здатність інтегрувати інструменти антикризового менеджменту у звичайну господарську діяльність.

Фінансовий результат у сучасних умовах перестає бути лише підсумковим показником ефективності, а перетворюється на важливий інструмент управління, який дозволяє підприємству не лише оцінити результати діяльності, а й своєчасно виявити загрози, скоригувати фінансову політику та забезпечити безперервність функціонування за умов кризи. У

цьому контексті особливої уваги набуває процес удосконалення системи управління фінансовими результатами, що має ґрунтуватися на комплексному аналізі, як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які визначають прибутковість підприємства, а також на використанні сучасних методів прогнозування та моделювання економічних процесів [27].

Однією з ключових характеристик кризових і військових умов є нестабільність ринків, порушення виробничих і логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів та зниження платоспроможності споживачів, які призводять до різкого коливання обсягів доходів, непередбачуваності витрат та зростання фінансових ризиків. Відтак управління фінансовими результатами повинно переорієнтовуватись із традиційної моделі максимізації прибутку на модель забезпечення фінансової стійкості, мінімізації втрат та збереження економічного потенціалу підприємства. Така трансформація вимагає впровадження нових методичних підходів, зокрема сценарного планування, ризик-орієнтованого аналізу, бюджетування на основі адаптивних нормативів та системи раннього виявлення фінансових загроз.

На сучасному етапі важливим напрямом удосконалення управління фінансовими результатами є інтеграція антикризового підходу в систему поточного та стратегічного управління. Це означає, що навіть у періоди відносної стабільності підприємство повинно передбачати можливі загрози та формувати резерви для їх подолання [50]. Такий підхід передбачає перегляд структури витрат, оптимізацію використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій. Зменшення собівартості продукції за умов збереження її якості дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати динаміку позитивну результату фінансового навіть у несприятливих обставинах.

Окремої уваги потребує вдосконалення системи аналізу фінансових результатів. У нинішніх умовах недостатньо обмежуватись лише

традиційними показниками рентабельності чи абсолютного прибутку. Необхідно застосовувати розширений аналітичний інструментарій, який включає аналіз беззбитковості, маржинального доходу, операційного та фінансового левериджу, чутливості прибутку до змін ключових факторів. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння механізму формування фінансових результатів і дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

У процесі управління фінансовими результатами в кризових і військових умовах зростає роль оперативності прийняття рішень. Саме тому підприємства все частіше впроваджують цифрові інструменти фінансового контролінгу, автоматизовані системи обліку та аналізу даних, які дозволяють отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу, створюючи умови для швидкого реагування на негативні тенденції, зміни в обсягах витрат і доходів, а також сприяє прозорості фінансових потоків. Удосконалення методів управління фінансовими результатами нерозривно пов'язане з процесами цифровізації та впровадження інноваційних технологій у фінансово-господарську діяльність підприємства [28].

Окремим аспектом сучасного управління є диверсифікація джерел доходів. В умовах скорочення традиційних ринків збуту та зменшення обсягів виробництва аграрні підприємства змушені шукати альтернативні напрями діяльності, зокрема переробку продукції, надання супутніх послуг, розвиток локальних ринків або орієнтацію на нішеві культури. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від одного виду продукції та знизити ризики втрати прибутку. Відповідно, сучасні методи управління фінансовими результатами тісно пов'язані із стратегічним управлінням, маркетинговими дослідженнями та оцінкою інвестиційної привабливості нових видів діяльності.

При цьому особливого значення набуває підвищення ефективності фінансового планування. У кризових умовах воно трансформується з жорсткого довгострокового плану в гнучку систему коротко- і

середньострокових прогнозів, що періодично переглядаються відповідно до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє підприємству зменшити втрати від неправильно прийнятих рішень і оперативно адаптуватись до нових обставин. Планування фінансових результатів у такому випадку базується не лише на історичних даних, а й на комплексі прогнозних оцінок, експертних висновків та моделюванні можливих сценаріїв розвитку подій.

Важливим елементом удосконаленого підходу до управління фінансовими результатами є формування системи безпеки фінансової підприємства. Така система ідентифікацію передбачає потенційних загроз, оцінку їх впливу на прибутковість та розробку механізмів нейтралізації. До таких механізмів належать страхування ризиків, хеджування цінних коливань, створення фондів резервних, диверсифікація активів і підвищення ліквідності. Комплексне впровадження зазначених інструментів дозволяє забезпечити стабільність фінансових результатів навіть у складних умовах воєнного часу.

Соціально-економічна напруженість та дефіцит трудових ресурсів потребують перегляду підходів до управління персоналом як важливого чинника впливу на фінансові результати. Мотивація працівників, оптимізація чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці та створення безпечних умов роботи безпосередньо впливають на витратну частину та загальний фінансовий результат підприємства. Сучасні методи управління мають поєднувати економічні та соціальні інструменти впливу з метою досягнення збалансованого і сталого розвитку.

Фінансові результати та фінансова стійкість перебувають у тісному, взаємозумовленому зв'язку, який визначає загальний рівень надійності та життєздатності підприємства. Досягнутий фінансовий результат, представлений прибутком або збитком, виступає не лише підсумком господарської діяльності, а й основним фінансовим ресурсом для подальшого розвитку, формування резервів та забезпечення стабільності функціонування. Саме через систему перерозподілу чистого прибутку здійснюється

поповнення власного капіталу, створення страхових і інвестиційних фондів, а також фінансування стратегічних напрямів розвитку. Позитивна динаміка фінансових результатів формує базу для зміцнення фінансового потенціалу та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Разом з тим фінансова стійкість виступає необхідною умовою досягнення стабільних результатів фінансових у перспективі середньо- та довгостроковій. Підприємство, яке має збалансовану структуру капіталу, достатній обсяг оборотних активів і здатне своєчасно виконувати свої зобов'язання, значно легше реагує на коливання ринкової кон'юнктури, зміни вартості ресурсів та непередбачувані зовнішні виклики. Така стабільність зменшує фінансові ризики, оптимізує витрати на залучення капіталу і створює придатні умови для прийняття виважених рішень управлінських, що, у свою чергу, позитивно впливає на рівень прибутковості.

1.3. Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на фінансові результати підприємства під час воєнних загроз

Формування фінансових результатів підприємства є складним багатофакторним процесом, який залежить від поєднання внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання та умов зовнішнього середовища його функціонування. За нормальних економічних умов ці фактори мають відносну стабільність, що дає змогу прогнозувати доходи й витрати, будувати середньострокові та довгострокові стратегії розвитку. Проте за умов воєнних загроз зазначена рівновага порушується, що істотно ускладнює процес управління фінансовими результатами, підвищуючи рівень ризику, непередбачуваності та нестабільності господарської діяльності.

Фактори впливу на фінансові результати підприємства традиційно поділяють на дві ключові групи: внутрішні та зовнішні. Їх дія взаємопов'язана і в умовах воєнного стану посилюється, що вимагає принципово інших підходів до аналізу та реагування. Саме тому

удосконалення системи управління фінансовими результатами має базуватися на розширеній ідентифікації відповідних факторів, їх поглибленій оцінці та встановленні характеру й сили впливу на фінансовий стан підприємства.

Внутрішнє середовище створюється під впливом різних факторів, які неоднаково та в різних напрямках позначаються на кінцевих фінансових результатах його діяльності. Переважна частина зв'язків між такими показниками має ймовірнісний характер, що зумовлює доцільність використання аналізу для визначення ступеня взаємозалежності та сили впливу між випадковими величинами. Сукупність внутрішніх факторів доцільно систематизувати у вигляді трьох груп показників. Перша, найчисленніша група, охоплює комплекс із десяти індикаторів, які відображають структуру витрат і обсяги інших доходів у складі чистого доходу підприємства. Їх застосування дає змогу поетапно визначити, на якій саме стадії формування фінансового результату витрати або надходження від окремих видів діяльності мають найбільш відчутний вплив на узагальнюючі фінансові показники. Друга група охоплює характеристики, що відображають матеріальну й фінансову структуру капіталу, рівень залучення кредитних ресурсів банківських установ у фінансування діяльності підприємства, а також специфіку формування політики щодо покриття активів. Третя група формується з показників, які дають змогу оцінити результативність та раціональність використання існуючих ресурсів підприємства в процесі діяльності господарської [6].

Внутрішнє середовище формується сукупністю ресурсних, організаційних, технологічних і управлінських характеристик підприємства. До ключових внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на результати фінансові, належить рівень ефективності використання ресурсів виробничих. В умовах воєнних загроз особливої актуальності набуває раціональне використання земельного фонду, матеріальних ресурсів, основних засобів та енергетичних ресурсів. Дефіцит пального, добрив,

посівного матеріалу або запасних частин для техніки призводить до зниження обсягів виробництва або збільшення собівартості продукції, що погано позначається на результатах фінансових.

Окреме місце серед внутрішніх факторів посідає стан трудового потенціалу підприємства. Мобілізаційні процеси, міграція населення, загрози життю та здоров'ю працівників, психологічна напруга – всі ці явища приводять до скорочення чисельності робочої сили та зниження її продуктивності. У свою чергу це зменшує виробничі можливості підприємства, порушує технологічну дисципліну та знижує рівень отриманого прибутку. Таким чином, управління персоналом в умовах воєнної небезпеки трансформується у важливий чинник формування фінансового результату та потребує нестандартних мотиваційних і організаційних рішень.

Внутрішні організаційно-управлінські аспекти також набувають нового значення. Якість рішень управлінських, здатність менеджменту вмить адаптуватися до змін, впроваджувати заходи антикризові, оптимізувати витрати та переглядати плани виробничі визначають безпосередньо рівень фінансової стійкості підприємства. Підприємства, які використовують гнучкі організаційні структури, здатні оперативно перерозподіляти ресурси, мають значно вищі шанси не лише зберегти життєздатність, а й досягти позитивного фінансового результату в нестабільному середовищі.

Вагомим внутрішнім чинником є фінансова структура підприємства, зокрема співвідношення власного і позикового капіталу, рівень ліквідності, платоспроможності та наявність резервних фондів. В умовах воєнних дій зменшується доступ до зовнішніх джерел фінансування, ускладнюється кредитування та підвищуються процентні ставки. За таких обставин саме наявність внутрішніх фінансових резервів та ефективне управління грошовими потоками стають вирішальними для підтримки позитивних фінансових результатів.

Фактори впливу на результати фінансові аграрних підприємств в умовах воєнних загроз наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори впливу на фінансові результати аграрних підприємств
в умовах воєнних загроз

Група факторів	Конкретні прояви
Економічні	інфляція, коливання курсу валют, зростання цін на паливо
Виробничі	зменшення врожайності, дефіцит ресурсів, пошкодження техніки
Логістичні	порушення транспортних шляхів, блокування експорту
Соціальні	нестача працівників, мобілізація
Воєнні	бойові дії, мінування полів, руйнування інфраструктури
Ринкові	нестабільний попит, зміна цін на аграрну продукцію

Не менш важливу роль відіграє технологічний рівень виробничих процесів. Підприємства, які використовують сучасну техніку, енергоефективні технології та автоматизовані системи управління, здатні скорочувати витрати та мінімізувати залежність від дефіцитних ресурсів. Це дозволяє знизити собівартість продукції та підтримувати рентабельність навіть за зростання цін на матеріальні та енергетичні ресурси. Відповідно, інноваційна активність стає одним із важливих внутрішніх факторів позитивного фінансового результату в умовах кризових явищ.

Паралельно з внутрішніми чинниками суттєвий вплив на фінансові результати здійснює зовнішнє середовище, яке в період воєнних загроз характеризується особливою нестабільністю та жорсткістю. До ключових зовнішніх факторів належать політичні, економічні, соціальні, правові та природно-кліматичні умови, які не залежать від діяльності підприємства, проте визначають загальні можливості його функціонування.

Передусім вирішальний вплив здійснює воєнно-політична ситуація в регіоні розташування підприємства. Небезпека бойових дій, руйнування

інфраструктури, мінування земель, обмеження переміщення транспорту, перебої зі зв'язком та електропостачанням створюють додаткові бар'єри для здійснення діяльності. Ці чинники призводять до зниження обсягів виробництва, порушення строків посівних і збиральних робіт, втрати частини врожаю та матеріальних цінностей, що безпосередньо відображається на фінансових результатах [44].

Важливим зовнішнім фактором є стан ринку збуту продукції. Зниження купівельної спроможності населення, втрата традиційних каналів реалізації, блокування експортних маршрутів та ускладнення логістики негативно впливають на доходну частину підприємства. В умовах обмеженого попиту виробник змушений знижувати ціни або реалізовувати продукцію з відтермінуванням платежів, що погіршує його фінансові показники. Водночас зростання конкуренції за обмежені ринки лише загострює проблему забезпечення стабільного прибутку.

Окреме місце в системі зовнішніх чинників посідає державне регулювання економічної діяльності. Введення воєнного стану зумовлює зміни в податковому законодавстві, особливі умови кредитування, надання субсидій або пільг, а також можливі обмеження щодо окремих видів діяльності. Ці заходи мають подвійний вплив: вони можуть як підтримувати підприємства в кризовий період, так і створювати додаткові ускладнення у разі нестабільності нормативно-правового середовища.

Також значний вплив на фінансові результати мають макроекономічні процеси, що активізуються в період війни: інфляція, девальвація національної валюти, зростання вартості імпортованих ресурсів і загальне падіння інвестиційної активності. Усе це підвищує витрати підприємства та ускладнює процес довгострокового фінансового планування, роблячи результати діяльності менш передбачуваними [10].

Окремої уваги потребує вплив психологічного та соціального середовища, яке формується в умовах постійної небезпеки. Тривожний фон життя, міграція населення, втрата звичних каналів комунікації та зниження

рівня соціальної стабільності відображаються не лише на продуктивності праці, а й на платоспроможності споживачів. Це, у свою чергу, трансформується у зменшення обсягів реалізації продукції, зростання дебіторської заборгованості, зміну структури попиту та необхідність оперативної адаптації бізнес-моделі підприємства до нових соціально-економічних реалій.

У воєнних умовах важливим зовнішнім деструктивним фактором стає фізичне знищення або пошкодження виробничих, торговельних і логістичних об'єктів. Втрата основних засобів, переривання циклу виробництва та вимушена консервація окремих потужностей негативно відображаються на рівні витрат та рентабельності діяльності. Додатково зростають витрати на відновлення інфраструктури, страхування майна, безпеку об'єктів та евакуацію персоналу. Фінансові результати підприємств формуються під впливом не лише ринкових чинників, а й факторів фізичної загрози існуванню бізнесу [44].

Не менш суттєвим є вплив валютного та інфляційного ризику. Військові дії дестабілізують національну економіку, що призводить до коливання курсу національної валюти, росту цін на сировину, енергоносії, послуги логістичні. Для господарств, які залежать від імпортованих ресурсів або мають валютні зобов'язання, це означає зростання собівартості продукції та ускладнення процесу фінансового планування. Формування прибутку в таких умовах потребує використання адаптивних методик прогнозування та сценарного аналізу з урахуванням змін макроекономічної ситуації [37].

Поряд із зовнішніми деструктивними чинниками важливу роль у формуванні результатів фінансових набувають і внутрішні чинники, які можуть частково компенсувати негативний вплив воєнного середовища. До них належать: гнучкість управління, швидкість ухвалення рішень, адаптивність процесів виробничих, диверсифікація діяльності, рівень цифровізації та розвиток антикризових компетенцій менеджменту. Саме внутрішній управлінський потенціал є тією основою, яка дозволяє

підприємству не лише зберегти життєздатність, а й у певних умовах отримати стабільні або навіть зростаючі фінансові результати.

Ефективна організаційна структура стає критично важливою в період воєнних загроз. Надмірно ієрархізовані, інертні системи управління виявляються не здатними вмиг реагувати на зміни зовнішнього середовища. Натомість підприємства із децентралізованими, гнучкими структурами мають вищі шанси оперативно перебудувати бізнес-процеси, змінити логістичні маршрути, адаптувати канали збуту та оптимізувати витрати. Це прямо впливає на ефективність діяльності та рівень кінцевих фінансових показників.

У воєнних умовах зростає роль людського капіталу. Кваліфікація, мотивація, здатність персоналу працювати в умовах підвищеної напруги та невизначеності стають ключовим внутрішнім ресурсом. Підприємства, які забезпечують психологічну підтримку, гнучкі умови роботи та зберігають соціальну відповідальність, зменшують ризик втрати кадрів і підтримують продуктивність праці. Це позитивно впливає на операційну ефективність і стабільність фінансових результатів.

Важливим внутрішнім фактором виступає рівень фінансової стійкості, який сформувався до початку кризових подій. Наявність резервного капіталу, низька боргова залежність, достатній обсяг ліквідних активів дозволяють підприємству фінансувати поточну діяльність навіть у разі значного скорочення доходів. Це дає змогу уникнути банкрутства та зберегти платоспроможність в довгостроковій перспективі. Таким чином, фінансові результати воєнного періоду значною мірою є відображенням передкризового управління активами і зобов'язаннями.

Синтез впливу внутрішніх і зовнішніх факторів у воєнних умовах формує специфічне середовище функціонування підприємства, для якого характерні висока турбулентність, непрогнозованість та постійна потреба в адаптації. У такому середовищі традиційні інструменти фінансового аналізу часто виявляються недостатніми, що актуалізує потребу у впровадженні

інноваційних методів оцінювання ризиків, фінансової діагностики та стратегічного планування.

Тому було удосконалено підхід до систематизації факторів впливу на результати фінансові підприємства в умовах загроз воєнних шляхом виокремлення не лише економічних та ринкових, а й безпекових, психологічних і соціальних складових. Така багатовимірна модель дозволяє більш об'єктивно оцінювати причини змін у прибутковості, рентабельності та фінансовій стійкості, а також формувати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Врахування зазначених факторів у системі управління результатами фінансовими забезпечує підвищення адаптивності ФГ, зменшення рівня ризиків фінансових та створення передумов для поступового відновлення економічної активності у післявоєнний період. Саме тому комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища має розглядатися як обов'язковий елемент системи стратегічного управління у нинішніх умовах нестабільності.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження теоретичних засад формування та аналізу фінансових результатів діяльності підприємства було встановлено, що фінансові результати є одним із найважливіших узагальнюючих показників його господарської діяльності. Вони відображають ефективність використання наявних ресурсів, рівень управління витратами та доходами, а також здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток у перспективі.

Проведене дослідження економічної сутності фінансових результатів підприємства підтвердило, що вони є ключовим показником ефективності господарської діяльності та визначальним фактором фінансової стійкості. Фінансові результати відображають не лише обсяг доходів і витрат, а й якість

управління ресурсами, стратегічне планування та адаптацію до зовнішніх та внутрішніх змін. Удосконалено розуміння фінансових результатів як динамічної категорії, здатної реагувати на зміни у середовищі діяльності, що особливо важливо для аграрних підприємств у кризових умовах.

Аналіз сучасних підходів та методів управління фінансовими результатами показав, що традиційні інструменти управління недостатньо ефективні в умовах нестабільності та воєнних загроз. Встановлено доцільність впровадження адаптивних методів, зокрема сценарного прогнозування, антикризового бюджетування, цифрових систем контролінгу та інтегрованого управління витратами. Удосконалення системи управління фінансовими результатами дозволяє знизити фінансові ризики, оптимізувати ресурси та забезпечити стабільність прибутковості навіть за високої турбулентності зовнішнього середовища.

Дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на результати фінансові ФГ дозволило виокремити ключові детермінанти прибутковості та рентабельності. До внутрішніх факторів віднесено ефективність використання ресурсів, організаційну структуру, технологічний рівень, кадровий потенціал та фінансову стійкість. До зовнішніх – політичні, економічні, соціальні, логістичні та безпекові умови, які визначають обсяг реалізації продукції, рівень витрат та стабільність доходів. Удосконалено класифікацію факторів шляхом включення соціально-психологічних та безпекових компонентів, що дозволяє більш комплексно оцінювати ризики формування фінансових результатів у воєнних умовах.

Загалом, отримані результати свідчать про необхідність комплексного підходу до управління результатами фінансовими, що поєднує антикризовий менеджмент, адаптивне планування, цифрові інструменти та стратегічне оцінювання ризиків. Такий підхід дозволяє аграрним підприємствам не лише зберегти економічну життєздатність у період воєнних загроз, а й створити умови для подальшого розвитку та підвищення фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ НА ФГ “ЯРОСЛАВА”

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз змін у його діяльності в період воєнного стану

ФГ “Ярослава” є малим сільськогосподарським підприємством, яке функціонує на території Дніпропетровської області, Синельниківського району, у регіоні, що з 2022 р опинився в зоні підвищеного воєнного ризику через близькість активних бойових дій. Зазначене географічне розташування суттєво впливає на всі аспекти господарської діяльності: організацію виробництва, структуру посівів, МТЗ, формування витрат, реалізацію продукції, кадрову політику та загальний рівень економічної стабільності підприємства.

ФГ “Ярослава” належить до категорії малих і мікропідприємств, що обумовлює компактну організаційну структуру управління, обмежені виробничі ресурси та невелику чисельність постійного персоналу. Господарство спеціалізується винятково на рослинництві і не здійснює діяльності у сфері тваринництва, що пов’язано як із специфікою природно-кліматичних умов регіону, так і з підвищеними ризиками та значними капіталовкладеннями, необхідними для розвитку галузі тваринництва в умовах нестабільності.

Основними напрямками виробничої діяльності ФГ “Ярослава” є вирощування таких культур, як соняшник, озима пшениця, баштанні культури (кавуни, дині), коренеплоди (переважно столові та кормові), а також кормові культури для подальшої реалізації або використання у суміжних господарствах. Така структура посівів свідчить про прагнення господарства до диверсифікації виробництва, що дозволяє зменшити ризики, пов’язані з неврожаєм окремих культур, коливанням цін на аграрному ринку чи несприятливими погодними умовами.

Земельні ресурси є базою функціонування будь-якого сільськогосподарського підприємства, особливо у сфері рослинництва. Для ФГ “Ярослава” земельний фонд виступає головним засобом виробництва, а ефективність його використання визначає результати господарської діяльності. Землі, які використовує підприємство, представлені переважно орними площами (рілля), а також незначною часткою сіножатей, пасовищ та земель під господарськими спорудами.

Аналіз динаміки площі земельних угідь ФГ “Ярослава” за період 2021-2024 рр свідчить про нестабільність землекористування, обумовлену воєнними подіями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу та структури земельних угідь ФГ “Ярослава”, га

Вид угідь	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024/2021, %	Темп приросту 2024/2021, %
Рілля	120	90	105	115	95,83	-4,17
Сіножаті	6	5	5	5	83,33	-16,67
Пасовища	4	3	3	3	75,00	-25,00
Землі під спорудами і дворами	5	5	5	5	100,00	0,00
Усього угідь	135	103	118	128	94,81	-5,19

У період воєнного стану структура посівних площ зазнала певних змін. Так, у 2022 р частина земель взагалі не була засіяна через небезпеку проведення польових робіт у безпосередній близькості до зони бойових дій, існування загрози мінування територій, збої в постачанні паливно-мастильних матеріалів і засобів захисту рослин, а також труднощі з реалізацією вирощеної продукції через руйнування логістичної інфраструктури. У наступних роках, а саме у 2023-2024 рр, спостерігається поступове відновлення виробничої діяльності та розширення обсягів оброблюваних земель, що є свідченням адаптації господарства до нових соціально-економічних і безпекових умов.

Найбільше скорочення площ відбулося у 2022 р, з 135 га до 103 га, зменшення становить 32 га або 23,7%. Основною причиною цього стало тимчасове виведення з обробітку частини ріллі через небезпеку для персоналу та пошкодження польових доріг, а також через ризики втрати врожаю. Разом із тим у 2023-2024 рр відбулося поступове відновлення доступу до сільськогосподарських угідь, що дозволило збільшити площу оброблюваних земель до 128 га.

Наявність стабільного земельного банку, навіть незважаючи на його скорочення у кризовий період, є позитивним чинником для подальшого розвитку господарства. Водночас підприємству варто реалізовувати наскрізний моніторинг стану ґрунтів, рівня їх виснаженості та адаптувати систему сівозмін до сучасних викликів.

Спеціалізація ФГ “Ярослава” проявляється переважно у вирощуванні високорентабельних олійних та зернових культур, зокрема соняшнику та озимої пшениці, що традиційно є основними культурами аграрного сектору Дніпропетровської області (рис. 2.1).

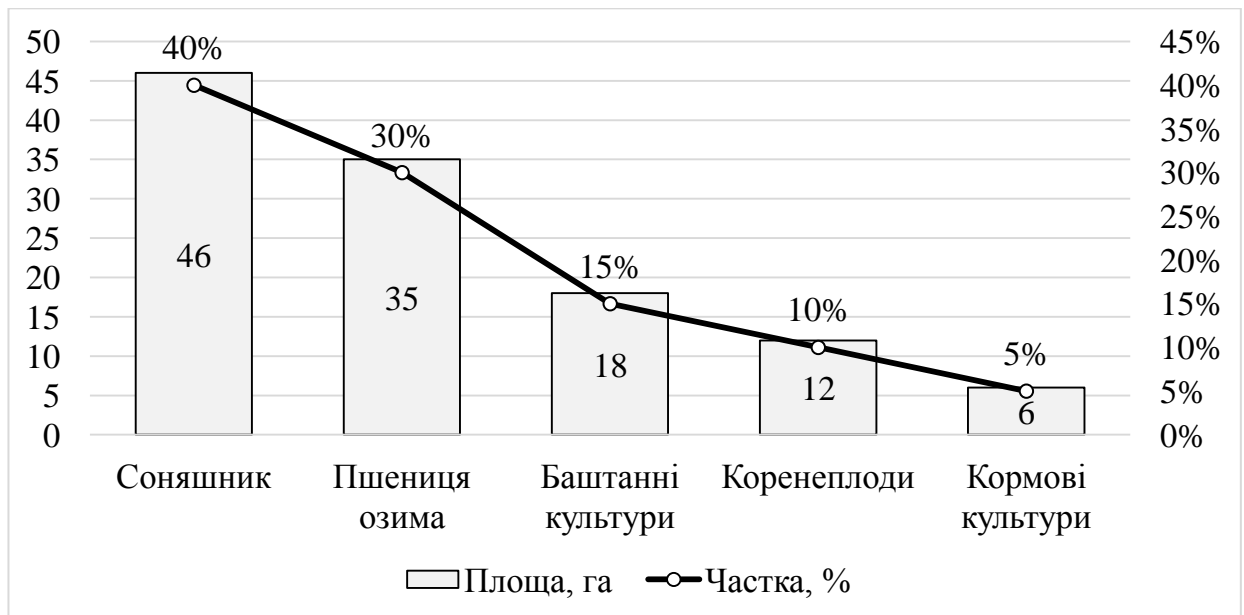


Рис. 2.1. Структура посівних площ ФГ “Ярослава” у 2024 р.

Провідною культурою є соняшник, на який припадає близько 40% посівної площі. Обрання даної культури пояснюється її високою адаптивністю до посушливих умов степової зони, стабільним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також відносно високим рівнем рентабельності. Другу позицію займає озима пшениця (30%), яка є основною продовольчою культурою та формує вагому частку доходів підприємства.

Бахчеві та коренеплоди виконують функцію додаткової товарної продукції, що реалізується здебільшого на місцевому та регіональному ринках. Вирощування кормових культур забезпечує можливість додаткового доходу або реалізації в інші господарства, оскільки власного тваринництва ФГ “Ярослава” не має.

МТЗ забезпечення підприємства характеризується обмеженими можливостями, що типовим для малих фермерських господарств. До складу основних засобів ФГ “Ярослава” входить сільськогосподарська техніка (трактор, причіпні агрегати, культиватор, сівалка), складське приміщення для зберігання продукції та мінімальна кількість допоміжних споруд.

У 2021-2024 рр виявляється тенденція до зменшення вартості основних засобів, що обумовлено їх фізичним і моральним зношенням та практично повною відсутністю інвестицій у оновлення техніки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних і оборотних засобів ФГ “Ярослава”, тис. грн

Показники	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024/2021, %	Темп приросту 2024/2021, %
Вартість основних засобів	320,0	300,0	285,0	270,0	84,375	-15,63
Вартість оборотних засобів	193,8	277,6	458,4	151,2	78,019	-21,98
Разом активів	513,8	577,6	743,4	421,2	81,977	-18,02

Коливання вартості оборотних засобів є наслідком змін у обсягах запасів матеріалів, пального, насіння та готової продукції. У 2023 р спостерігався найбільший обсяг оборотних активів, що підтверджує про

накопичення ресурсів перед активним господарським сезоном та часткове стабілізування постачання.

Особливістю ФГ “Ярослава” є вкрай обмежена чисельність постійного персоналу. У господарстві на постійній основі працює лише 2 особи, які одночасно виконують управлінські, організаційні та частково виробничі функції. Така ситуація є типовою для мікропідприємств аграрного сектору, де основне навантаження у пікові періоди припадає на сезонних працівників.

У періоди посівної кампанії та збору врожаю господарство залучає додаткову робочу силу у кількості від 3 до 8 осіб. У 2022 р чисельність сезонних працівників скоротилася до мінімуму внаслідок воєнних дій та масової евакуації населення.

Таблиця 2.3

Динаміка трудових ресурсів та продуктивності праці

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024/2021, %	Темп приросту 2024/2021, %
Постійні працівники, осіб	2	2	2	2	100	0
Сезонні працівники (середньо), осіб	5	3	6	7	140	40
Валовий обсяг виробництва, тис. грн	635,7	277,8	510,8	858,0	134,97	34,969
Продуктивність праці, тис. грн/особу	90,8	39,7	63,8	95,3	104,96	4,9559

Продуктивність праці в 2022 р суттєво знизилася і досягла лише 39,7 тис. грн на одного працюючого, що зумовлено скороченням обсягів виробництва. У наступні роки спостерігається позитивна динаміка цього показника, що засвідчує про послідовне відновлення ефективності праці.

Динаміка доходів ФГ “Ярослава” за 2021-2024 рр характеризується значною нестабільністю, що прямо пов’язано з впливом воєнних дій, розташуванням господарства в прифронтовій зоні, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням виробничих ризиків та коливанням цін на сільськогосподарську продукцію. У 2021 р обсяг чистого доходу від

реалізації становив 635,7 тис грн, що можна вважати базовим показником для подальшого аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Доходи ФГ “Ярослава”, тис. грн

Рік	Чистий дохід від реалізації	Інші доходи	Разом доходи	Темп росту, %	Темп приросту, %
2021	635,7	-	635,7	-	-
2022	277,8	-	277,8	43,7	-56,3
2023	510,8	-	510,8	183,9	+83,9
2024	858,0	17,4	875,4	171,4	+71,4

У 2022 р зафіксовано різке скорочення доходів до 277,8 тис грн. Темп росту становив лише 43,7%, що означає зниження обсягу реалізації більш ніж удвічі. Від’ємний темп приросту (-56,3%) свідчить про суттєві втрати господарства внаслідок активної фази воєнних дій, ускладнення проведення посівної та збиральної кампаній, часткової втрати доступу до ринків збуту й дефіциту ресурсів. Показники 2023 р демонструють поступове відновлення економічної активності підприємства. Дохід зріс до 510,8 тис грн, а темп росту склав 183,9%, що відповідає приросту 83,9% у порівнянні з попереднім роком. Це пояснюється частковою стабілізацією ситуації в регіоні, адаптацією господарства до нових умов функціонування, переглядом структури посівів та орієнтацією на більш маржинальні культури (соняшник, коренеплоди, баштанні культури). У 2024 р спостерігається подальше зростання доходу до 875,4 тис грн, з яких 17,4 тис грн становлять інші доходи. Темп росту склав 171,4%, а темп приросту 71,4%, що свідчить про посилення ринкових позицій господарства, покращення організації виробничих процесів і більш ефективного використання земельних ресурсів. Попри високі ризики, ФГ “Ярослава” демонструє достатню адаптивність та здатність до фінансового відновлення у воєнний період.

Динаміка витрат ФГ “Ярослава” також має нерівномірний характер. У 2021 р загальні витрати становили 534,0 тис грн, з яких найбільшу частку

займала собівартість продукції реалізованої 512,7 тис грн, а інші витрати операційні 21,3 тис грн (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Витрати ФГ “Ярослава”, тис. грн

Рік	Собівартість	Інші операційні витрати	Разом витрати	Темп росту, %	Темп приросту, %
2021	512,7	21,3	534,0	-	-
2022	192,7	21,3	214,0	40,1	-59,9
2023	302,1	43,9	346,0	161,7	+61,7
2024	758,8	10,5	769,3	222,3	+122,3

У 2022 р спостерігається суттєве скорочення витрат до 214,0 тис грн. Темп росту становить лише 40,1%, а від’ємний темп приросту (-59,9%). Таке зменшення пояснюється не підвищенням ефективності, а вимушеним скороченням обсягів виробництва, зменшенням площ оброблюваних земель та економією на матеріальних ресурсах у зв’язку з нестабільною ситуацією та дефіцитом оборотних коштів. У 2023 р загальні витрати зросли до 346,0 тис грн. Темп росту становить 161,7%, а темп приросту +61,7%, що пояснюється наслідком відновлення виробничої діяльності, збільшення площ посівів, а також зростання цін на паливно-мастильні матеріали, добрива та засоби захисту рослин. Звертає на себе увагу зростання інших операційних витрат до 43,9 тис грн, що може бути пов’язане з додатковими витратами на охорону, логістику та адаптацію до ризиків воєнного часу. У 2024 р витрати досягають максимального значення за аналізований період 769,3 тис грн. Темп росту становить 222,3%, а приріст +122,3%. Основним чинником такого зростання є різке збільшення собівартості продукції до 758,8 тис. грн, що пов’язано з інтенсивнішою виробничою діяльністю, підвищенням тарифів на енергоносії, подорожчанням матеріальних ресурсів та збільшенням обсягів виробництва. Хоча витрати зростають, це є відображенням розширення діяльності, а не кризи управління.

Чистий прибуток ФГ “Ярослава” у 2021 р становив 101,7 тис грн, що свідчить про рентабельність діяльності підприємства у відносно стабільний

період перед початком повномасштабної війни (табл. 2.6). У 2022 р чистий прибуток зменшився до 63,8 тис грн. Темп росту становив 62,7%, а темп приросту мав від’ємне значення (-37,3%), що є прямим наслідком скорочення виручки та порушення звичних виробничо-господарських зв’язків. Однак важливо підкреслити, що господарство, попри складні обставини, не стало збитковим, що свідчить про певну фінансову стійкість і ефективні управлінські рішення.

Таблиця 2.6

Чистий прибуток, тис грн

Рік	Чистий прибуток	Темп росту, %	Темп приросту, %
2021	101,7	-	-
2022	63,8	62,7	-37,3
2023	164,8	258,3	+158,3
2024	106,1	64,4	-35,6

У 2023 р спостерігається різке зростання чистого прибутку до 164,8 тис грн. Темп росту досягає 258,3%, а темп приросту +158,3%. Такий результат є наслідком відновлення попиту, підвищення цін на аграрну продукцію, кращої структури посівів та більш раціонального використання виробничих ресурсів. Проте у 2024 р чистий прибуток зменшується до 106,1 тис грн. При цьому темп росту становить 64,4%, а темп приросту знову набуває від’ємного значення (-35,6%). Основною причиною є збільшення витрат на виробництво, яке випереджало темпи зростання доходів, що вказує на загострення проблеми зростання собівартості в умовах воєнного стану.

Воєнний стан істотно трансформувалася усі аспекти діяльності ФГ «Ярослава». Основні проблеми, з якими зіштовхнулося господарство: зменшення посівних площ; дефіцит пального та матеріальних ресурсів; висока вартість логістики; нестабільність ринку збуту; ризик втрати врожаю через бойові дії; дефіцит робочої сили; психологічний тиск на персонал.

Разом із тим підприємство продемонструвало гнучкість та здатність до адаптації. ФГ «Ярослава», працюючи в екстремальних умовах, змогло

зберегти свою економічну життєздатність, не допустити повного припинення діяльності та поступово нарощувати виробничі обсяги у 2023-2024 рр.

2.2. Оцінка динаміки, структури та якості фінансових результатів у 2021-2024 рр

Фінансовий стан підприємства є узагальнюючою характеристикою результативності його діяльності та здатності адаптуватися до впливу зовнішнього середовища, особливо в періоди кризових явищ і надзвичайних обставин. Для Фермерського господарства “Ярослава”, аналіз фінансового стану набуває особливого значення, оскільки умови воєнного стану безпосередньо впливають на обсяги виробництва, структуру витрат, динаміку доходів та рівень стійкості.

Основою аналізу є показники фінансової звітності підприємства за 2021-2024 роки, що дає змогу простежити, як змінювався фінансовий результат під впливом воєнних ризиків, порушень логістичних зв'язків, нестабільності ринків і дефіциту ресурсів. Водночас цей період дозволяє оцінити адаптаційні можливості господарства та ефективність управлінських рішень (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка основних фінансових показників ФГ “Ярослава”, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп росту, %		
					2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід	635,7	277,8	510,8	858,0	43,7	183,9	168,0
Собівартість	512,7	192,7	302,1	758,8	37,6	156,8	251,1
Валовий прибуток	123,0	85,1	208,7	99,2	69,2	245,3	47,5
Чистий прибуток	101,7	63,8	164,8	106,1	62,7	258,3	64,4
Активи	513,8	577,6	743,4	421,2	112,4	128,7	56,7

Дані табл. 2.7 свідчать про суттєві коливання фінансових показників ФГ “Ярослава”. У 2022 р спостерігається різке падіння обсягу чистого доходу на 56,3%, що стало прямим наслідком повномасштабного вторгнення,

скорочення посівних площ, ускладнення доступу до матеріально-технічних ресурсів та обмежених каналів збуту продукції. Водночас, незважаючи на значне зменшення доходів, господарство змогло зберегти позитивний фінансовий результат, що свідчить про гнучкість його структури витрат та високий рівень саморегуляції.

У 2023 р ситуація помітно покращилась: чистий дохід зріс на 83,9% у порівнянні з 2022 р, а чистий прибуток у 2,6 раза. Таке зростання пояснюється частковою стабілізацією безпекової ситуації, кращою організацією виробничого процесу, зміною структури посівів у бік більш прибуткових культур, а також зростанням цін на аграрну продукцію. Проте вже у 2024 р, незважаючи на подальше зростання доходу, спостерігається уповільнення темпів зростання прибутку, що зумовлено різким підвищенням собівартості продукції, що вказує на актуальність проблеми контролю витрат і оптимізації структури виробництва.

Для глибшого розуміння ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники рентабельності (рис. 2.2).

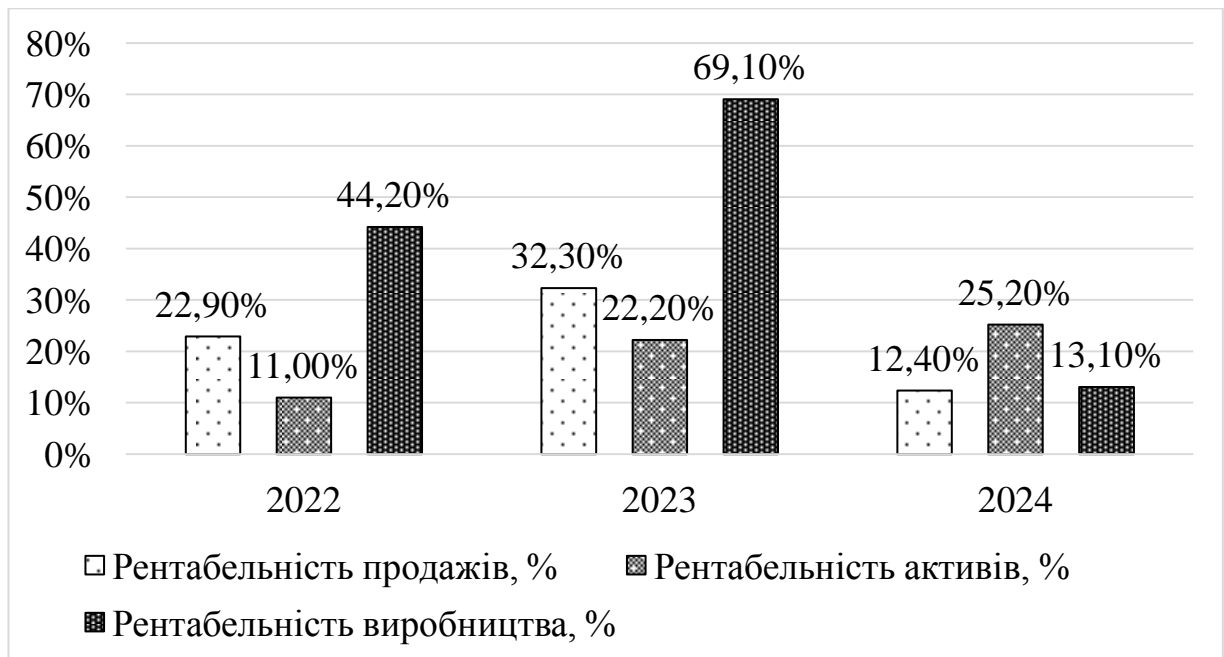


Рис. 2.2. Показники рентабельності ФГ “Ярослава”

Рентабельність продажів у 2023 р досягла найвищого значення до 32,3%, що є свідченням вдалої цінової політики та оптимізації витрат. Однак у 2024 р цей показник значно знижується через істотне зростання собівартості. Попри це, рентабельність активів зростає, що свідчить про загальне підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Не менш важливим є аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства (рис. 2.3).

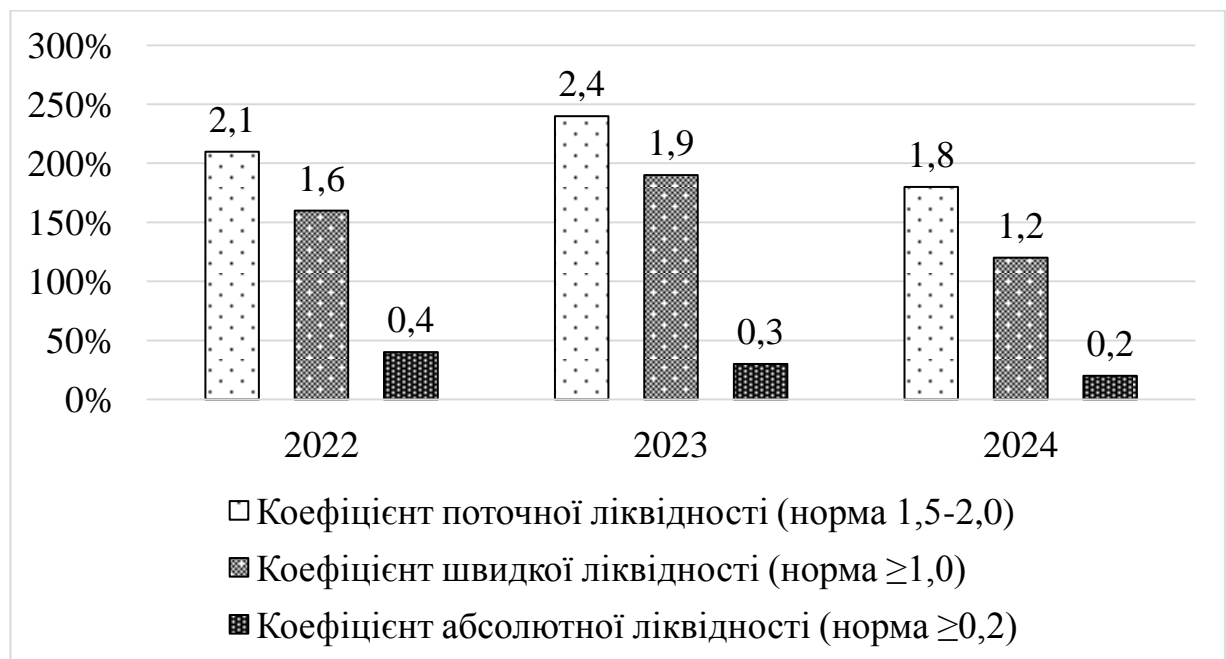


Рис. 2.3. Показники ліквідності ФГ “Ярослава”

Показники ліквідності впродовж усього періоду перебувають у межах або вище нормативних значень, що свідчить про здатність ФГ “Ярослава” своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов’язання. Особливо високими ці показники є у 2022-2023 рр, коли підприємство дотримувалося обережної фінансової політики та утримувалось від залучення кредитних ресурсів.

Також доцільно розглянути рівень фінансової стійкості господарства (рис. 2.4). ФГ “Ярослава” має високий рівень фінансової незалежності, що є важливим фактором стабільності в умовах воєнного стану. Частка власного

капіталу залишається домінуючою у структурі джерел фінансування, а рівень фінансового ризику є незначним, що свідчить про обережну та виважену фінансову політику підприємства.

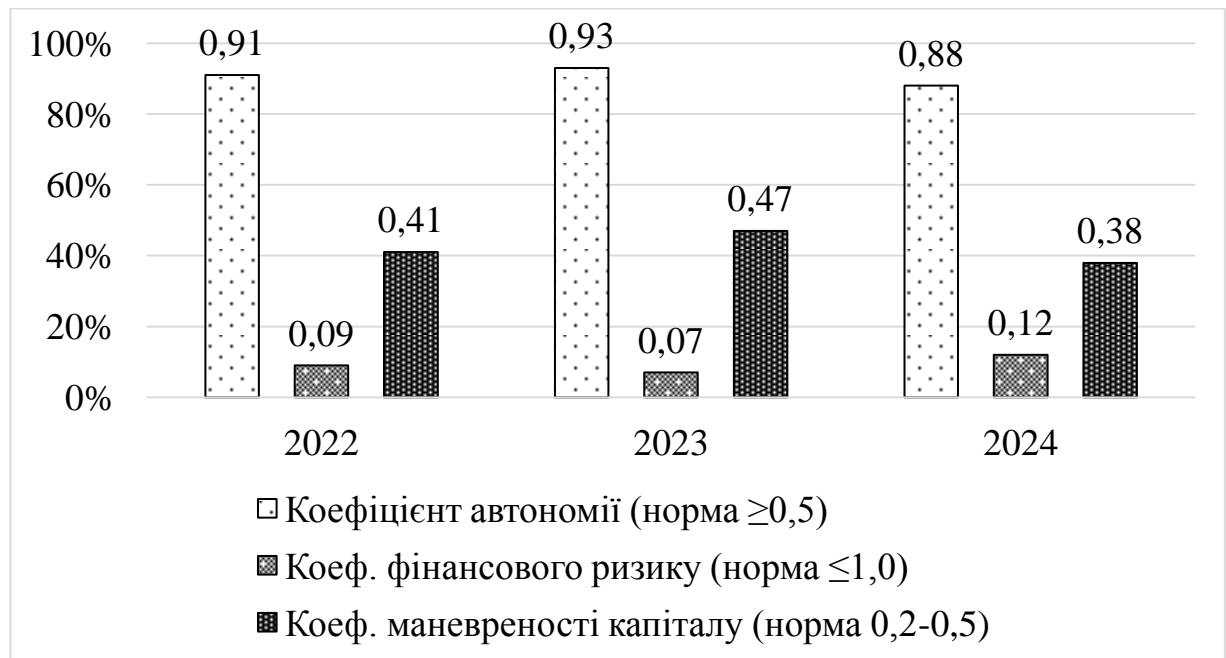


Рис 2.4. Показники фінансової стійкості ФГ “Ярослава”

Останнім етапом аналізу слід вважати оцінку ділової активності підприємства (рис. 2.5).

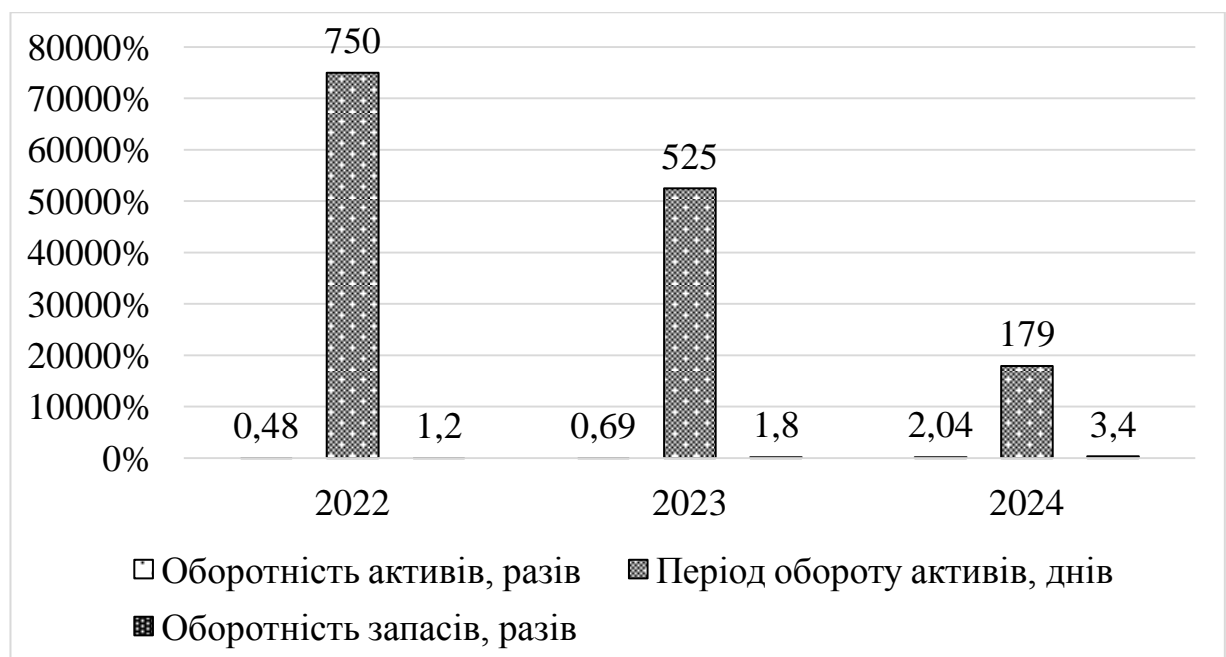


Рис. 2.5. Показники ділової активності ФГ “Ярослава”

Показники ділової активності показують позитивну картину: оборотність активів у 2024 році перевищує показники попередніх періодів майже в три рази, що демонструє прискорення обігу капіталу та зростання ефективності управління ресурсами.

У процесі оцінки фінансового стану ФГ “Ярослава” велике значення має не лише аналіз абсолютних показників, але й розуміння їх глибинних причин та специфіки формування в умовах нестабільності. Характерною особливістю аналізованого періоду є те, що підприємство функціонує в умовах підвищених ризиків, які мають як виробничий, так і макроекономічний характер. До них належать загрози фізичної втрати активів, обмеження доступу до ринків збуту, зростання цін на МТР, проблеми із постачанням пального, дефіцит робочої сили та нестабільність аграрного ринку в цілому.

Особливо критичним для підприємства став 2022 р, коли воєнні дії безпосередньо порушили традиційний цикл господарської діяльності. Скорочення обсягів виробництва було зумовлене неефективним використанням орних земель, неможливістю повноцінно провести посівну кампанію та значним зменшенням попиту з боку переробних підприємств і трейдерів. У результаті, незважаючи на збереження загального позитивного фінансового результату, відбулося істотне погіршення всіх ключових економічних показників, що підтверджує високу чутливість аграрних підприємств до факторів зовнішнього середовища в умовах воєнного стану.

Разом із тим, саме у цей період виявилися адаптивні можливості ФГ “Ярослава”. Керівництвом було прийнято низку управлінських рішень, спрямованих на зменшення витрат і збереження фінансової стабільності. Зокрема, було обмежено використання дорогих мінеральних добрив, частково скорочено обсяги механізованих робіт, оптимізовано структуру землекористування та зменшено загальний обсяг інвестицій у необоротні

активи, дозволяючи знизити фінансове навантаження і водночас уникнути збитків.

Поступове покращення ситуації у 2023 р демонструє здатність господарства до відновлення та відносно швидкої адаптації до нових умов. Зростання обсягів доходу та прибутку пояснюється не лише розширенням господарської діяльності, а й активною переорієнтацією на більш рентабельні види продукції. Крім того, позитивну роль відіграли сприятливі погодні умови, а також зростання світових цін на окремі сільськогосподарські культури, що забезпечило збільшення виручки навіть при відносно стабільних обсягах виробництва.

Водночас результати 2024 р є неоднозначними. З одного боку, спостерігається рекордний обсяг чистого доходу, що є позитивним сигналом розвитку підприємства. Проте надмірне зростання собівартості продукції практично нейтралізувало цей ефект, що призвело до зниження показників прибутковості. Основними причинами підвищення витрат стало подорожчання пально-мастильних матеріалів, насіння, засобів захисту рослин та послуг ремонту сільськогосподарської техніки. Хоча підприємство і наростило обсяги господарської діяльності, його економічна ефективність знизилася.

Така ситуація є типовою для більшості аграрних підприємств у сучасних умовах і вказує на те, що просте нарощування обсягів виробництва не завжди є ефективною стратегією розвитку. Значно важливішою стає політика ресурсозбереження, впровадження енергозберігаючих технологій, більш точне планування витрат та перехід до інтенсивної моделі господарювання.

Слід також відзначити, що велика вага власного капіталу у структурі фінансових ресурсів ФГ є позитивною тенденцією, адже зменшує залежність ФГ “Ярослава” від зовнішніх кредиторів. При воєнному стані це є особливо важливим чинником, оскільки обмежений доступ до банківських кредитів та високі процентні ставки можуть суттєво посилити фінансові ризики. З іншого

боку, недостатнє використання капіталу позикового може свідчити і про обмежені можливості інвестиційні.

Позитивною рисою фінансового стану ФГ “Ярослава” є достатній рівень ліквідності, означаючи, що ФГ має можливість швидко мобілізувати оборотні активи й виконувати свої зобов’язання. Така ситуація підвищує довіру з боку постачальників, контрагентів і потенційних інвесторів, а також сприяє збереженню стабільності в кризові періоди.

Разом із тим, надлишкова ліквідність у деякі періоди може свідчити про неефективне використання грошових коштів, які могли б бути спрямовані на розвиток матеріально-технічної бази, інноваційні рішення або розширення виробництва. У зв’язку з цим важливою є проблема раціонального управління вільними фінансовими ресурсами.

Показники ділової активності демонструють позитивну динаміку, що свідчить про прискорення обороту капіталу, що є свідченням удосконалення операційної діяльності підприємства та підвищення ефективності використання ресурсів. Однак зростання швидкості обороту повинно супроводжуватися стабільністю прибутковості, інакше інтенсивна модель господарювання може призвести до перевитрат і зростання операційних ризиків.

Таким чином, аналіз фінансового стану ФГ “Ярослава” дозволяє зробити висновок, що підприємство, незважаючи на складні зовнішні умови, зберігає функціональну стійкість, здатність до адаптації та загалом позитивну тенденцію розвитку. Однак коливання показників рентабельності, зростання собівартості продукції та нестабільність зовнішнього середовища свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління фінансовими результатами та впровадження більш ефективних економічних механізмів, що і стане предметом дослідження у наступному підрозділі.

ФГ “Ярослава”, попри розташування у безпосередній близькості до зони бойових дій, зберегло платоспроможність, рентабельність та фінансову стійкість. Разом з тим, нестабільність показників прибутковості, різке

зростання витрат і висока залежність від зовнішніх факторів обумовлюють необхідність удосконалення системи управління фінансовими результатами, що потребує подальшого дослідження у наступному п. 2.3.

2.3. Аналіз системи управління витратами та доходами підприємства в умовах підвищених ризиків

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств України, зокрема фермерських господарств, характеризуються високим рівнем невизначеності, що обумовлено як зовнішніми макроекономічними чинниками, так і безпосереднім впливом воєнних дій на систему виробництва, логістику, ринки збуту та фінансові потоки. В таких умовах ефективність системи управління доходами та витратами набуває ключового значення для збереження платоспроможності, фінансової стійкості та можливості подальшого розвитку.

У ФГ “Ярослава” система управління витратами сформована в межах загальноприйнятої моделі виробничого обліку, однак посилення ризиків призвело до необхідності її трансформації у більш гнучку й адаптивну. Аналіз структури витрат господарства засвідчує переважання змінних витрат, характерних для аграрного виробництва: витрат на насіння, паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, оплати праці сезонних робітників та технічне обслуговування сільськогосподарської техніки. З огляду на нестабільність цін на енергоносії та агрохімічні матеріали, саме ці елементи є найбільш ризиковими та найменш прогнозованими.

Система управління витратами та доходами це сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на: планування рівня витрат і доходів; облік і контроль фактичних показників; аналіз відхилень; коригування діяльності з урахуванням ризиків.

В умовах підвищеної небезпеки та нестабільності ринку класичні підходи до планування (річне бюджетування, середньострокове прогнозування) втрачають ефективність. Їм на зміну приходять: гнучке (адаптивне) бюджетування; короткострокове планування (1-3 місяці); сценарний підхід (оптимістичний, песимістичний, нейтральний); посилений контроль змінних витрат.

Перевага таких методів полягає у швидкості прийняття рішень та можливості оперативного реагування на зміну ринкової ситуації.

Для ФГ “Ярослава”, яке не має фінансового відділу і складається фактично з двох постійних осіб, система управління витратами та доходами носить спрощений, але достатньо мобільний характер.

В умовах воєнного стану на формування доходів впливають такі фактори: порушення традиційних каналів збуту; вимушений перехід на локальні ринки; зменшення обсягів переробки; коливання закупівельних цін; ризик втрати врожаю через бойові дії. В табл. 2.8 наведено модель змін доходів у системі управління.

Таблиця 2.8

Модель управління доходами ФГ “Ярослава”

Показник	2021	2022	2023	2024
Потенційний дохід (без ризику), грн	700000	720000	780000	850000
Фактичний дохід, грн	635700	277800	510800	858000
Втрати через ризики, грн	64300	442200	269200	-8000
Рівень реалізації потенціалу, %	90,8	38,6	65,5	100

У 2022 р підприємство змогло реалізувати лише 38,6% потенційного доходу, що пояснюється активною фазою бойових дій та нестабільністю ринків. У 2023 р спостерігається значне відновлення до 65,5%, а у 2024 р дохід навіть перевищив попередні очікування (результат зростання цін на продукцію).

Система управління доходами ФГ “Ярослава” виявилася гнучкою та адаптивною до кризових умов. Управління витратами у ФГ “Ярослава”

набуло особливого значення після 2022 р. Основний акцент був зроблений не на максимізацію виробництва, а на контроль та скорочення витрат.

Оцінка доходної частини діяльності показала, що формування виручки ФГ “Ярослава” переважно залежить від обсягів реалізації зернових та технічних культур, а також від рівня ринкових цін. У воєнний період спостерігались значні коливання закупівельних цін, обмежений доступ до портової інфраструктури та необхідність реалізації продукції через посередників з додатковими логістичними витратами, що негативно позначилось на рівні чистого доходу підприємства.

Для оцінки якості управління доходами був використаний коефіцієнт варіації виручки (формула 2.1):

$$V = \sigma / \mu \times 100 \% \quad (2.1)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення виручки, μ – середнє арифметичне значення виручки за період.

Результати розрахунків показали, що коефіцієнт варіації виручки за 2021-2024 рр становить понад 28%, що свідчить про високий рівень нестабільності доходних надходжень, що, у свою чергу, ускладнює процес бюджетування, фінансового планування і прийняття управлінських рішень.

Додатковим негативним чинником є розрив у часі між понесенням витрат і отриманням доходів, характерний для сільськогосподарського виробництва. В умовах воєнного стану цей розрив збільшився через затримки у реалізації продукції, ризики неплатежів та зниження платоспроможності контрагентів. Це посилює потребу в залученні короткострокового фінансування та призводить до додаткових витрат на обслуговування боргу.

У ФГ “Ярослава” система управління витратами сформована в межах загальноприйнятої моделі виробничого обліку, однак посилення ризиків призвело до необхідності її трансформації у більш гнучку й адаптивну.

Аналіз структури витрат господарства засвідчує переважання змінних витрат, характерних для аграрного виробництва: витрат на насіння, паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, оплату праці сезонних робітників та технічне обслуговування сільськогосподарської техніки. З огляду на нестабільність цін на енергоносії та агрохімічні матеріали, саме ці елементи є найбільш ризиковими та найменш прогнозованими.

Частка змінних витрат у 2021-2022 рр становила в середньому 68-72 % загального обсягу витрат, тоді як у 2023-2024 рр цей показник зріс до 76-80 %. Така тенденція пояснюється зростанням цін на імпортні ресурси, ускладненням логістики та зменшенням можливостей довгострокового контракування ресурсів за фіксованими цінами. Водночас постійні витрати (амортизація, витрати на утримання управлінського персоналу, орендна плата за землю, адміністративні та комунальні витрати) залишаються відносно стабільними у короткостроковому періоді, однак в умовах скорочення обсягів виробництва вони мають тенденцію істотно збільшувати свою питому вагу у структурі собівартості.

Для глибшої оцінки ефективності управління витратами доцільно використати аналіз операційного важеля. Його значення визначається за формулою 2.2:

$$OL = \frac{\text{Виручка} - \text{Змінні витрати}}{\text{Виручка} - \text{Змінні витрати} - \text{Постійні витрати}} \quad (2.2)$$

Проведені розрахунки свідчать, що у 2021 р коефіцієнт операційного важеля ФГ “Ярослава” становив 1,74, у 2022 р – 2,31, у 2023 р – 2,87, а в 2024р – 3,15. Зростання цього показника означає підвищення чутливості прибутку підприємства до змін обсягу реалізації. Так, зменшення виручки навіть на 1 % в умовах операційного важеля 3,15 призводить до скорочення

операційного прибутку більш ніж на 3%, підтвержуючи зростання ступеня ризиковості діяльності та потребу в оптимізації структури витрат.

До змін у витратній політиці належать: перехід на більш витривалі культури; скорочення застосування дорогих добрив; використання меншої кількості технічних операцій; залучення лише сезонної дешевої робочої сили (табл. 2.9). Тобто формується антикризова модель управління витратами. Проте у 2024 р зростання цін на ресурси призвело до різкого стрибка загальних витрат, що засвідчує обмежену керованість зовнішніх факторів.

Таблиця 2.9

Зміна підходів до управління витратами

Стаття	До 2022 р	З та після 2022 р
планування	на рік вперед	на 1-3 місяці
пріоритет	урожайність	мінімізація витрат
закупівлі	оптом	дрібними партіями
добрива	повна норма	зниження на 30-40%
облік	спрощений	посилений

З метою більш глибокого аналізу була проведена оцінка беззбитковості діяльності ФГ “Ярослава” (табл. 2.10). Маржинальний дохід визначається як різниця між виручкою та змінними витратами. Точка беззбитковості розраховується за формулою 2.3:

$$Q_{BEP} = FC / (P - VC) \quad (2.3)$$

де FC – сума постійних витрат, P – ціна одиниці продукції, VC – змінні витрати на одиницю продукції.

Таблиця 2.10

Розрахунок точки беззбитковості ФГ “Ярослава” у 2022-2024 рр

Показник	2022	2023	2024
Виручка (R), тис грн	277,8	510,8	858,0
Загальні витрати (ТС), тис грн	214,0	346,0	769,3
У т.ч. постійні витрати (FC – 30 %), тис грн	64,2	103,8	230,8

У т.ч. змінні витрати ($VC - 70\%$), тис грн	149,8	242,2	538,5
Частка змінних витрат у виручці (VC/R)	0,54	0,47	0,63
Маржинальний дохід ($R - VC$), тис грн	128,0	268,6	319,5
Маржинальна рентабельність ($(R-VC)/R$)	0,46	0,53	0,37
Точка беззбитковості ($FC /$ маржин. рентаб.), тис грн	139,6	195,8	632,3
Запас фінансової міцності ($R - BEP$), тис грн	138,2	315,0	225,7
Рівень фінансової міцності, %	49,8	61,7	26,3

Розрахунок точки беззбитковості ФГ “Ярослава” за 2022-2024 рр свідчить про суттєве зростання порогу рентабельності господарства. Якщо у 2022 р для покриття всіх витрат було достатньо лише 139,6 тис грн виручки, то у 2024 р ця величина вже досягла 632,3 тис грн. Така динаміка пояснюється передусім зростанням виробничих витрат, передусім на паливо, насіння, засоби захисту рослин та оплату сезонної праці в умовах воєнного стану і логістичних обмежень. Незважаючи на це, фактична виручка підприємства в усі аналізовані роки перевищувала точку беззбитковості, що свідчить про збереження прибутковості діяльності. Найвищий запас фінансової міцності спостерігався у 2023 р, 61,7 %, коли господарство змогло не лише відновити обсяги виробництва після спаду 2022 р, але й ефективніше контролювало витратну частину. Водночас у 2024 р рівень фінансової міцності знизився до 26,3 %, що вказує на підвищення чутливості господарства до будь-яких негативних змін ринкового чи виробничого характеру. За умови зменшення виручки більш ніж на чверть підприємство може увійти в зону збитковості. Така ситуація доводить необхідність удосконалення системи управління витратами та впровадження більш гнучких механізмів планування і оптимізації собівартості.

Розрахунки свідчать, що у 2021 р. фактичний обсяг виробництва перевищував точку беззбитковості на 34 %, у 2022 р – на 19 %, у 2023 р – лише на 8 %, а в 2024 р запас фінансової міцності скоротився до 5 %. Це означає, що навіть незначне скорочення обсягів реалізації або зростання

витрат може призвести до отримання збитків. Таким чином, ефективність системи управління витратами та доходами безпосередньо впливає на виживання господарства в кризовий період.

Таким чином, аналіз точки беззбитковості підтверджує, що в сучасних воєнно-економічних умовах ключовим завданням ФГ “Ярослава” є не лише нарощення обсягів реалізації, а й зниження змінних і постійних витрат шляхом ресурсозбереження, раціонального використання техніки та оптимізації структури посівів.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дослідження, проведеного в межах 2 розділу, доцільно відзначити, що діяльність ФГ “Ярослава” формується під впливом поєднання організаційно-економічних, ресурсних та ризикових чинників, що особливо загострилися в умовах воєнного стану. Аналіз вихідних характеристик господарства засвідчив, що воно за своїми розмірами належить до категорії малих та мікропідприємств, функціонує на території Синельниківського району Дніпропетровської області, поблизу зони активних бойових дій, що об’єктивно підвищує загальний рівень господарських ризиків. Спеціалізація підприємства зосереджена виключно на рослинництві, зокрема на вирощуванні зернових та олійних культур, баштанних і кормових культур, тоді як тваринництво повністю відсутнє. Така однобічна структура виробництва, з одного боку, спрощує організацію діяльності, однак, а з іншого, посилює залежність фінансових результатів від погодних умов, цінової кон’юнктури та логістичних можливостей у період воєнної нестабільності.

Дослідження структури та динаміки земельних угідь дозволило встановити відносну стабільність посівних площ, що свідчить про збереження виробничого потенціалу навіть у складних умовах. Водночас змінювалась структура посівів, що було реакцією господарства на ринкову кон’юнктуру, дефіцит ресурсів і необхідність зниження витрат, що

підтверджує прагнення керівництва до гнучкого управління виробничою діяльністю та адаптації до зовнішніх викликів. Аналіз забезпеченості підприємства основними та оборотними засобами показав, що матеріально-технічна база залишається обмеженою, проте використовується відносно інтенсивно. Скорочення загальної вартості активів у 2024 р свідчить про вимушене зменшення обсягів вкладень та оптимізацію структури майна. Водночас позитивним моментом є відсутність кредитної заборгованості та наявність власних обігових коштів, що мінімізує фінансову залежність господарства від зовнішніх джерел фінансування.

Особливу роль у забезпеченні безперервності діяльності відіграють трудові ресурси. Незважаючи на те, що в господарстві постійно працюють лише двоє осіб, воно активно залучає сезонних працівників у пікові періоди сільськогосподарських робіт. Така організація трудового процесу дозволяє зменшувати постійні витрати на оплату праці та зберігати гнучкість витратної частини бюджету. Одночасно це зумовлює сезонні коливання продуктивності праці та нерівномірність виробничого навантаження протягом року.

Аналіз динаміки доходів, витрат і фінансових результатів засвідчив значну нестабільність економічних показників упродовж 2021-2024 рр. У 2022р спостерігалось істотне скорочення виручки, що є прямим наслідком початку повномасштабних бойових дій, порушення логістичних зв'язків та обмеження доступу до ринків збуту. Водночас уже у 2023 р відбувається суттєве відновлення обсягів реалізації та зростання прибутковості, що свідчить про певну адаптацію підприємства до нових умов функціонування. У 2024 р виручка досягла найвищого рівня за весь період дослідження, однак зростання собівартості та сукупних витрат істотно зменшило величину чистого прибутку.

Проаналізовано систему управління доходами й витратами ФГ “Ярослава” в умовах підвищених ризиків. Встановлено, що облік витрат ведеться переважно за спрощеною схемою, без чіткого поділу на центри

відповідальності та статті калькулювання, що ускладнює оперативний контроль і планування. Водночас керівництво господарства інтуїтивно застосовує елементи антикризового управління: мінімізує постійні витрати, уникає залучення кредитів, оптимізує витрати на виробничий цикл і орієнтується на культури з відносно стабільним попитом. Розрахунок точки беззбитковості довів, що в усі досліджувані роки фактичний обсяг доходу перевищував критичну межу, тобто господарство функціонувало у зоні прибутковості. Проте у 2024 р помітне наближення точки беззбитковості до фактичної виручки свідчить про скорочення «зони фінансової безпеки» та зниження рівня стійкості до можливих негативних змін ринкової ситуації.

Аналіз також виявив недостатній рівень використання інструментів управлінського обліку в господарстві. Зокрема, не застосовується повною мірою калькулювання за центрами відповідальності, що ускладнює визначення вузьких місць у структурі витрат. Відсутні окремі бюджети підрозділів та регламентований контроль відхилень фактичних показників від планових. Управлінські рішення часто приймаються ситуативно, без опори на системну фінансово-економічну інформацію.

Разом з тим, у господарстві наявні передумови для підвищення ефективності управління: гнучка організаційна структура, можливість швидкої трансформації виробничої програми, зацікавленість керівництва у впровадженні сучасних інструментів фінансового менеджменту та цифровізації облікових процесів.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити узагальнюючий висновок, що ФГ “Ярослава” в цілому зберегло здатність до функціонування й отримання прибутку в надзвичайно складних умовах воєнного стану, однак рівень його фінансової стійкості залишається нестабільним і вразливим до впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Подальше підвищення ефективності діяльності можливе за рахунок удосконалення системи управління витратами, більш обґрунтованого планування виробничих обсягів, диверсифікації культур та запровадження

елементів фінансового прогнозування, що й зумовлює необхідність розроблення практичних рекомендацій у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ФГ “ЯРОСЛАВА” З УРАХУВАННЯМ ФАКТОРІВ ВОЄННОГО РИЗИКУ

3.1. Розробка антикризової моделі управління фінансовими результатами підприємства

Збройна агресія проти України спричинила істотну трансформацію умов функціонування аграрних підприємств. Різке зростання операційних ризиків, ускладнення логістичних ланцюгів, дефіцит паливно-мастильних матеріалів, трудова міграція, мінливість цін на аграрну продукцію й нестабільність валютного курсу суттєво впливають на рівень доходності та платоспроможності господарств. В умовах підвищеної небезпеки, особливо в прифронтових районах, зокрема у Синельниківському р-ні Дніпропетровської обл, де здійснює діяльність ФГ “Ярослава”, традиційні підходи до управління фінансовими результатами стають малоефективними, що обумовлює необхідність формування спеціалізованої антикризової моделі управління, орієнтованої на стабілізацію результатів діяльності в нестабільному зовнішньому середовищі.

Запропонована антикризова модель управління фінансовими результатами ФГ “Ярослава” ґрунтується на поєднанні принципів адаптивності, превентивності, гнучкості та ресурсної оптимізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке формується під впливом воєнних ризиків. Її ключовою особливістю є не лише реагування на негативні зміни, а й випереджальне управління фінансовими показниками з метою збереження платоспроможності та забезпечення мінімального, але стабільного рівня прибутковості навіть у кризових умовах.

Модель структурно об'єднує чотири взаємопов'язані блоки: діагностично-аналітичний, прогностично-плановий, регулятивно-

управлінський і контрольний, що функціонують як єдина циклічна система безперервного антикризового управління (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Антикризова модель управління фінансовими результатами підприємства

Перший блок, діагностично-аналітичний, передбачає системне виявлення кризових сигналів у фінансовій діяльності господарства. У цьому блоці здійснюється комплексна оцінка фінансового стану ФГ “Ярослава” з

використанням показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рівня операційного ризику. Особливий акцент зроблено на аналізі точки беззбитковості та запасу фінансової міцності як критичних індикаторів стійкості в умовах падіння обсягів виробництва або зростання витрат.

Основу антикризової моделі складає система управління доходами і витратами, яка орієнтується на оптимальну точку беззбитковості та забезпечення мінімально допустимого рівня прибутковості в умовах ризику. Вихідною базою для формування такої моделі є аналіз взаємозв'язку між витратами, обсягами виробництва та фінансовими результатами. Для цього використовується класична модель беззбитковості, яка адаптується до умов сільськогосподарського виробництва (формула 3.1):

$$Q_{\delta} = \frac{FC}{P - VC} \quad (3.1)$$

де Q_{δ} – критичний обсяг виробництва (точка беззбитковості),

FC – постійні витрати підприємства,

P – ціна реалізації одиниці продукції,

VC – змінні витрати на одиницю продукції.

Розрахунки в межах моделі дозволяють не лише зафіксувати цей критичний рівень, а й оцінити «запас безпеки», що обчислюється за формулою (формула 3.2):

$$ЗФМ = \frac{B_{факт} - B_{\delta}}{B_{факт}} \times 100\% \quad (3.2)$$

де $B_{факт}$ – фактична виручка;

B_{δ} – виручка в точці беззбитковості.

Саме цей показник у моделі виконує функцію індикатора ризику, адже його зменшення свідчить про наближення до кризової межі і потребує негайного управлінського втручання.

Другий блок, прогностично-плановий, базується на формуванні сценаріїв розвитку подій із урахуванням інтенсивності воєнних ризиків. В межах моделі застосовується три сценарії: песимістичний, реалістичний і оптимістичний. Для кожного з них прогнозується виручка, витрати та фінансовий результат. Такий підхід дає змогу сформуванню «коридор допустимих фінансових рішень» і заздалегідь підготувати варіанти дій у разі погіршення або покращення ситуації.

Прогнозний чистий прибуток у моделі розраховується як (формула 3.3):

$$P_{\text{прогн}} = B_{\text{прогн}} - (FC_{\text{прогн}} + VC_{\text{прогн}}) \quad (3.3)$$

При цьому закладається можливість зміни структури витрат шляхом зростання частки умовно-змінних витрат і зниження частки умовно-постійних, що підвищує гнучкість фінансової системи господарства.

Третій блок, регулятивно-управлінський, є центральним у моделі, оскільки саме в ньому синтезуються всі антикризові інструменти. Сюди входять:

- оптимізація структури посівних площ з переорієнтацією на менш витратні або більш маржинальні культури;
- скорочення неефективних витрат без зниження виробничого потенціалу;
- використання ресурсозберігаючих технологій;
- перегляд постачальницько-збутових контрактів для зменшення логістичних ризиків;
- формування резервного (страхового) фінансового фонду;

– диверсифікація каналів реалізації продукції.

Регулятивний вплив у моделі має адаптивний характер, тобто заходи можуть змінюватися залежно від рівня загроз. Наприклад, при зростанні цін на паливо частково переглядається структура технологічних операцій або оптимізується графік робіт з метою економії ресурсів.

Четвертий блок, контрольний, забезпечує зворотний зв'язок та постійний моніторинг результативності впроваджених заходів. Він передбачає порівняння фактичних фінансових результатів із прогнозними та нормативними, аналіз відхилень і внесення коригувань. Таким чином створюється замкнений управлінський цикл, в якому кожен етап безпосередньо впливає на наступний.

Унікальність запропонованої моделі полягає в її превентивному характері: вона спрямована не лише на подолання наслідків кризи, а й на запобігання її розвитку шляхом раннього виявлення «слабких місць» у фінансовій системі господарства. Досягається принцип керованої стійкості, коли навіть у разі критичного загострення зовнішньої ситуації підприємство зберігає здатність до функціонування.

Очікуваним результатом впровадження цієї моделі є:

- підвищення прозорості управління доходами і витратами;
- зменшення фінансових втрат у кризових періодах;
- стабілізація рівня рентабельності;
- збільшення запасу фінансової міцності;
- формування системної готовності до непередбачуваних ризиків.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що запропонована антикризова модель не є статичним алгоритмом, а виступає гнучким управлінським інструментом, який дозволяє ФГ “Ярослава” не лише адаптуватися до умов воєнної нестабільності, а й поступово формувати передумови для відновлення і подальшого розвитку після нормалізації ситуації.

На основі даних 2024 р проведемо розрахунки запропонованої антикризової моделі для ФГ “Ярослава”. Можна припустити, що постійні

витрати складають близько 40% від загальних витрат, а змінні – 60%. За умови, що сумарні витрати у 2024 р становили 769,3 тис грн, постійні витрати складуть:

$$FC = 769,3 \times 0,4 = 307,7 \text{ тис грн}$$

Тоді змінні витрати дорівнюватимуть:

$$VC_{\text{загальні}} = 769,3 - 307,7 = 461,6 \text{ тис грн}$$

За умовного обсягу реалізації 85 тонн (зернові і соняшник) змінні витрати на 1 т складатимуть:

$$VC = \frac{461,6}{85} = 5,43 \text{ тис.грн/т}$$

За середньої ціни 1 т продукції у 2024 р на рівні 10,1 тис грн:

$$Q_6 = \frac{307,7}{10,1 - 5,43} = \frac{307,7}{4,67} = 65,9 \text{ т}$$

Отже, якщо ФГ “Ярослава” виробляє та реалізовує понад 66 т продукції, воно досягає беззбитковості. Фактичний обсяг реалізації перевищує цей рівень, що свідчить про наявність зони прибутковості, однак запас фінансової міцності залишається обмеженим, що є характерним для агробізнесу у прифронтових районах.

Для оцінки рівня фінансової безпеки розрахуємо запас фінансової міцності (формула 3.4):

$$Z_{\text{фм}} = \frac{Q_{\text{факт}} - Q_{\text{кр}}}{Q_{\text{факт}}} \times 100\% \quad (3.4)$$

$$Z_{\text{фм}} = \frac{85 - 65,9}{85} \times 100\% = 22,47\%$$

Таким чином, запас фінансової міцності становить лише близько 22%, що є доволі низьким показником у кризових умовах, отже система управління має бути спрямована на збільшення цього показника як мінімум до рівня 35-40%.

Важливим елементом антикризової моделі є прогнозування фінансових результатів з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій. Для ФГ “Ярослава” доцільно використовувати три сценарії: песимістичний, ймовірний та оптимістичний.

У песимістичному сценарії передбачається зниження обсягів виробництва на 20 % унаслідок можливих бойових дій поблизу, перебоїв з постачанням ресурсів і зменшення врожайності. Тоді прогнозована виручка складе:

$$858,0 \times 0,8 = 686,4 \text{ тис грн}$$

У цьому випадку підприємство наближається до точки беззбитковості, а прибутковість зменшується до мінімального рівня.

У ймовірному сценарії припускається зростання урожайності на 10% за рахунок впровадження більш ефективних технологій обробітку ґрунту та використання якіснішого насіння:

$$858,0 \times 1,1 = 943,8 \text{ тис грн}$$

Оптимістичний сценарій передбачає одночасне зростання ціни та обсягу реалізації на 15 %, що потенційно дає:

$$858,0 \times 1,15 = 986,7 \text{ тис грн}$$

Відповідно, завдання антикризової моделі полягає у створенні умов, за яких ймовірний та оптимістичний сценарії стануть більш вірогідними за песимістичний.

Практичне наповнення антикризової моделі управління фінансовими результатами для ФГ “Ярослава” передбачає впровадження наступних управлінських рішень: оптимізацію структури витрат за рахунок переходу на енергоощадні технології, впровадження орієнтованого на прибуток планування посівних площ, диверсифікацію культур з акцентом на менш витратні, але стабільні культури (кормові та коренеплоди), а також орієнтацію на локальні ринки збуту з мінімальними логістичними витратами.

Окрім цього, антикризова модель має включати постійний моніторинг «критичних фінансових індикаторів», рівня операційних витрат, маржинального доходу, чистого прибутку та грошового потоку. Наприклад, розрахунок маржинального доходу (формула 3.5):

$$MD = \text{Виручка} - \text{Змінні витрати} \quad (3.5)$$

$$MD_{2024} = 858,0 - 461,6 = 396,4 \text{ тис грн}$$

Саме ця сума спрямовується на покриття постійних витрат і формування прибутку. Оптимізація змінних витрат навіть на 10 % дасть додатково:

$$461,6 \times 0,1 = 46,16 \text{ тис грн}$$

що практично дорівнює місячному фонду оплати праці підприємства, або може бути спрямовано на інвестування у нову техніку.

Особливу увагу в антикризовій моделі слід приділити управлінню ризиками воєнного періоду, які умовно поділяються на прямі (фізичні загрози посівам, будівлям, техніці) та непрямі (інфляція, девальвація,

нестабільність ринку). Для їх мінімізації необхідне резервування частини прибутку у вигляді страхового фонду у розмірі не менше 8-10 % від чистого прибутку.

У 2024 р це становитиме:

$$106,1 \times 0,1 = 10,61 \text{ тис грн}$$

які можуть бути накопичені у вигляді грошового резерву або вкладені в матеріальні запаси довготривалого користування.

Таким чином, запропонована антикризова модель управління фінансовими результатами ФГ “Ярослава” є комплексною, адаптивною до зовнішніх викликів та орієнтованою не лише на короткострокове виживання господарства, а й на поступове відновлення його потенціалу з урахуванням реалій воєнного часу. Її впровадження дозволить підвищити фінансову стійкість підприємства, мінімізувати ризик збитковості та створити передумови переходу до сталого розвитку у післявоєнний період.

3.2. Впровадження інструментів фінансового планування та прогнозування в умовах невизначеності

В умовах воєнного стану традиційні підходи до фінансового планування втрачають свою ефективність, оскільки базуються на відносній стабільності зовнішнього середовища, передбачуваності ринкової кон'юнктури та стандартних логістичних ланцюгах. Для аграрних підприємств, зокрема ФГ “Ярослава”, високий рівень невизначеності, що супроводжується коливанням цін на ресурси, ускладненням доступу до ринків збуту, дефіцитом робочої сили та підвищенням ризику фізичного знищення активів, вимагає переходу до адаптивної моделі фінансового планування і прогнозування, яка враховує не лише економічні, а й безпекові фактори.

У цьому контексті запропоноване впровадження інструментів фінансового планування для ФГ “Ярослава” базується на принципах сценарності, гнучкості, ймовірнісного моделювання та оперативної корекції планових показників. Ключова ідея полягає у формуванні не одного статичного фінансового плану, а системи варіативних прогнозів, здатних швидко трансформуватися відповідно до зміни зовнішніх умов.

Першочерговим елементом даного процесу є формування адаптованої системи бюджетування, яка передбачає розподіл витрат не лише за економічними елементами, а й за рівнем ризику. У результаті всі витрати господарства пропонується поділити на три групи: критично необхідні, умовно необхідні та відкладені. До першої групи належать витрати, без яких неможливе забезпечення мінімального виробничого процесу (насіння, паливо в критичні періоди, орендна плата за землю, обов’язкові податки); до другої, витрати, що можуть змінюватися або оптимізуватися залежно від ситуації (ремонт техніки, частина витрат на добрива, логістика); до третьої, інвестиційні та інші витрати, які можуть бути перенесені на стабільніший період.

Такий поділ дає змогу побудувати «гнучкий бюджет» підприємства (формула 3.6):

$$B_{заг} = B_{кр} + k \times B_{ум} + m \times B_{в} \quad (3.6)$$

де $B_{заг}$ – загальна сума витрат;

$B_{кр}$ – критично необхідні витрати;

$B_{ум}$ – умовно необхідні витрати;

$B_{в}$ – відкладені витрати;

k, m – коефіцієнти адаптації ($0 \leq k \leq 1$; $0 \leq m \leq 1$).

В умовах високого ризику коефіцієнти k і m зменшуються, що автоматично обмежує витратну частину бюджету та підвищує шанс збереження ліквідності.

Наступний важливий інструмент у системі фінансового планування — це впровадження сценарного аналізу. Для ФГ “Ярослава” в межах наукового обґрунтування було побудовано три основні сценарії майбутнього розвитку:

- песимістичний (ескалація воєнних дій, зниження обсягів виробництва, падіння цін);
- базовий (збереження поточної ситуації з помірними коливаннями);
- оптимістичний (часткова стабілізація, доступ до ринків збуту, державна підтримка).

Для кожного сценарію визначається прогнозна виручка за формулою 3.7:

$$B = \sum_{i=1}^n Q_i \times P_i \quad (3.7)$$

де Q_i — прогнозований обсяг реалізації i -ї культури;

P_i — прогнозована ціна реалізації.

За умови, що ФГ “Ярослава” спеціалізується, наприклад, на зернових культурах, при базовому сценарії можливі такі показники: обсяг – 950 т; середня ціна – 4500 грн/т.

Тоді прогнозна виручка:

$$B_{\text{баз}} = 950 \times 4500 = 4275000 \text{ грн}$$

За песимістичного сценарію при обсязі 760 т і ціні 3900 грн/т:

$$B_{\text{нес}} = 760 \times 3900 = 2964000 \text{ грн}$$

За оптимістичного — 1100 т та 5200 грн/т:

$$B_{\text{онт}} = 1100 \times 5200 = 5720000 \text{ грн}$$

Отже, формується прогностичний діапазон можливих фінансових результатів, що є основою для розробки гнучкої стратегії витрат.

Чистий фінансовий результат в межах кожного сценарію обчислюється як (формула 3.8):

$$FR = B - (FC + VC) \quad (3.7)$$

де FR – фінансовий результат;

FC – постійні витрати;

VC – змінні витрати.

Наприклад, за базового сценарію:

$$FC = 1250000 \text{ грн}$$

$$VC = 2300000 \text{ грн}$$

$$FR_{\text{баз}} = 4275000 - (1250000 + 2300000) = 725000 \text{ грн}$$

Аналогічно визначаються результати для інших сценаріїв, що дозволяє не тільки оцінити ймовірний фінансовий ефект, а й визначити межу допустимого ризику без загрози банкрутства.

Важливим антикризовим елементом у даній системі є застосування методу «ковзного планування», відповідно до якого фінансові плани не складаються на рік наперед без змін, а коригуються кожні 3-6 місяців з урахуванням оперативних даних про ринок, безпекову ситуацію, доступ до ресурсів та зміну собівартості. Це дозволяє уникати стратегічних помилок, закладених у застарілих прогнозах, та створити «живий» фінансовий план,

який перебуває у постійному процесі адаптації. Більше того, у запропонованій моделі використовується елемент ймовірнісного прогнозування, який базується на методі математичного очікування (формула 3.8):

$$E(FR) = \sum_{i=1}^n p_i \times FR_i \quad (3.8)$$

де p_i — ймовірність реалізації сценарію;

FR — фінансовий результат за сценарієм.

Наприклад: $p_{нес} = 0,4$; $p_{баз} = 0,4$; $p_{онт} = 0,2$.

Тоді:

$$E(FR) = (0,4 \times (-586000)) + (0,4 \times 725000) + (0,2 \times 1890000) = 432800 \text{ грн}$$

Таким чином, навіть з урахуванням високої ймовірності негативного сценарію, очікуване значення фінансового результату є позитивним, що свідчить про доцільність господарської діяльності за умови впровадження запропонованої моделі управління. Інструменти дозволяють перейти від інтуїтивного реагування до науково обґрунтованого прийняття управлінських рішень, що є особливо цінним у період нестабільності.

В межах запропонованої адаптивної системи фінансового планування особлива увага приділяється прогнозуванню руху грошових коштів, оскільки саме нестача ліквідності найчастіше стає причиною фінансової неспроможності підприємств у кризових умовах, незалежно від формального рівня прибутковості. Для ФГ “Ярослава”, яке функціонує у зоні підвищеного воєнного ризику, стабільність позитивного грошового потоку є не лише фактором розвитку, а передумовою фізичного виживання господарства.

З метою підвищення надійності фінансового прогнозування запропоновано використовувати модель сценарного Cash Flow (руху грошових коштів), яка, на відміну від традиційного підходу, формує не одне

планове значення, а інтервал можливих значень надходжень та виплат коштів.

Загальна формула чистого грошового потоку має вигляд (формула 3.9):

$$NCF = CF_{in} - CF_{out} \quad (3.9)$$

де CF_{in} – притік коштів;

CF_{out} – відтік коштів.

В межах запропонованої антикризової системи розраховуються три можливих значення NCF :

$$NCF_{min}, \quad NCF_{avg}, \quad NCF_{max}$$

які відповідають песимістичному, базовому та оптимістичному сценаріям.

Для ФГ “Ярослава” прогнозні параметри можуть виглядати наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозування для ФГ “Ярослава” за моделлю сценарного Cash Flow

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Надходження, грн	2964000	4275000	5720000
Витрати, грн	3550000	3550000	3830000
Чистий Cash Flow, грн	-586000	725000	1890000

Таким чином, навіть із врахуванням негативного сценарію формується чітке розуміння межі фінансової безпеки, за якої необхідним стає застосування режиму жорсткої економії або залучення зовнішньої підтримки (державні дотації, кредитні лінії, гранти, кооперація з іншими господарствами).

Наступним важливим етапом є формування страхового фінансового резерву, покликаного компенсувати різницю між негативним і базовим сценаріями. Розмір даного резерву визначається за формулою 310:

$$R = |NCF_{\min} - NCF_{\text{avg}}| \quad (3.10)$$

$$R = |-586000 - 725000| = 1311000 \text{ грн}$$

Отже, мінімальний обсяг резерву безпеки для ФГ “Ярослава” має становити близько 1,3 млн грн, що може формуватися за рахунок:

- частини чистого прибутку;
- цільових програм підтримки;
- оптимізації структури витрат;
- диверсифікації діяльності.

Саме наявність такого резерву є ознакою переходу підприємства від реактивної до проактивної моделі управління фінансовим результатом.

Подальшу увагу слід приділити аналізу чутливості прибутку до зміни ключових факторів, що в умовах невизначеності дозволяє визначити найбільш небезпечні економічні змінні. Для ФГ “Ярослава” такими факторами є:

- ціна реалізації продукції,
- врожайність,
- рівень змінних витрат (паливо, добрива, насіння, логістика).

Для оцінки чутливості використаємо коефіцієнт еластичності прибутку (формула 3.11):

$$E = \frac{\% \Delta FR}{\% \Delta X} \quad (3.11)$$

де FR - фінансовий результат;

X - фактор впливу.

При зниженні ціни на 10% (4500 → 4050 грн) при сталому обсязі продажу, прогнозна виручка зменшиться до:

$$4275000 \times 0,9 = 3847500 \text{ грн}$$

Тоді прибуток знизиться:

$$FR_{new} = 3847500 - 3550000 = 297500 \text{ грн}$$

$$\% \Delta FR = \frac{725000 - 297500}{725000} \times 100 \approx 59\%$$

$$E = \frac{59}{10} = 5,9$$

Отже, коефіцієнт еластичності свідчить, що прибуток є надзвичайно чутливим до зміни ціни, що вказує на необхідність:

- укладання довгострокових контрактів;
- застосування ф'ючерсних та форвардних угод;
- розвитку переробки продукції;
- пошуку альтернативних каналів збуту.

Наступним важливим аспектом є застосування методу ковзного прогнозу, згідно з яким прогнозні фінансові показники щоквартально переглядаються з урахуванням фактичної динаміки виробництва, витрат і кон'юнктури. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати обсяги виробництва, структуру витрат, розмір резервів, а також змінювати ступінь ризиковості ухвалюваних рішень. Запропонований механізм можна описати таким алгоритмом:

- фіксація фактичних показників за квартал;
- корекція сценаріїв розвитку;
- перерахунок виручки, витрат та прибутку;
- актуалізація бюджету;
- формування управлінських рішень.

Це забезпечує гнучкість управління та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

В умовах воєнної нестабільності важливою складовою фінансового планування стає диверсифікація джерел доходів, що також включено у запропоновану модель. Для ФГ “Ярослава” перспективними є:

- внутрішня переробка поки що низькомаржинальних культур;
- участь у державних програмах продовольчої безпеки;
- контрактне вирощування;
- співпраця з гуманітарними місіями;
- розвиток локального ринку.

Таким чином, фінансове планування поступово переходить від одноканальної моделі доходу до багатовекторної, що зменшує загальний ризик фінансових втрат.

Надзвичайно важливо наголосити, що одним із елементів наукової новизни даного підходу є інтеграція воєнно-безпекового чинника безпосередньо у фінансові розрахунки та прогнози. На відміну від класичних політично-економічних моделей, у цій роботі воєнний ризик розглядається не як зовнішній форс-мажор, а як системоутворюючий фактор, який впливає на всі ключові фінансові параметри підприємства та включається у формули через коригуючі коефіцієнти ризику (формула 3.12):

$$FR_{adj} = FR \times (1 - k_r) \quad (3.12)$$

де k_r - рівень воєнного ризику (0-1).

Наприклад, при $k_r = 0,2$:

$$FR_{adj} = 725000 \times (1 - 0,2) = 580000 \text{ грн}$$

Таким чином реальний прогноз очищається від надмірного оптимізму та наближається до практичних умов господарювання.

Прогнозні сценарії руху грошових коштів для ФГ “Ярослава” на 2025-2027 рр (песимістичний, базовий, оптимістичний з урахуванням воєнного ризику) наведено в додатку Е.

Загалом запропонований науковий підхід дозволяє: підвищити адаптивність фінансового планування; мінімізувати ризик збитковості; своєчасно виявляти кризові тенденції; стабілізувати грошові потоки; підвищити якість управлінських рішень; забезпечити передумови для сталого післявоєнного розвитку. Впровадження інструментів фінансового планування та прогнозування в умовах невизначеності не лише забезпечує короткострокову фінансову стабільність ФГ “Ярослава”, а й формує фундамент для його трансформації у конкурентоспроможне, стійке та інноваційно орієнтоване господарство.

3.3. Обґрунтування заходів щодо посилення фінансової стійкості та адаптивності підприємства

В умовах зростаючої турбулентності економічного середовища, дестабілізації ринкових зв'язків та підвищення рівня системних ризиків саме фінансова стійкість стає ключовою передумовою довгострокового функціонування підприємства. Проте сьогодні вже недостатньо трактувати фінансову стійкість лише як здатність покривати зобов'язання власним капіталом або підтримувати оптимальну структуру пасивів. Вона має розглядатися в ширшому, динамічному контексті, як інтегральна властивість економічної системи адаптуватися до змін із мінімальними втратами вартості та з можливістю переходу на нову траєкторію розвитку.

Фінансова адаптивність підприємства в цьому аспекті визначається не лише обсягом ліквідних активів, а здатністю ефективно перерозподіляти фінансові потоки відповідно до зміни ринкових умов, вартості капіталу, попиту, валютних коливань та інфляційних процесів. Відповідно виникає потреба в комплексі заходів, спрямованих не тільки на стабілізацію ключових фінансових показників, а й на формування внутрішньої гнучкості фінансового механізму підприємства.

Одним із базових напрямів посилення фінансової стійкості є оптимізація структури капіталу. Теоретичною основою цього процесу є пошук мінімуму середньозваженої вартості капіталу (WACC), що визначається за формулою 3.13:

$$WACC = \frac{E}{D + E} \times r_E + \frac{D}{D + E} \times r_D \times (1 - T) \quad (3.13)$$

де: E – ринкова вартість власного капіталу;

D – ринкова вартість позикового капіталу;

r_E – вартість власного капіталу;

r_D – вартість боргу;

T – ставка податку на прибуток.

Практичний аналіз фінансової структури підприємства (на основі даних 2 розділу) засвідчує, що частка позикового капіталу у пасивах перевищує допустимий поріг фінансової безпеки (60%), що призводить до зростання фінансового левериджу та підвищення загального ризику неплатоспроможності, зокрема у разі падіння операційного прибутку.

У зв'язку з цим обґрунтованим є впровадження заходів поступової рекапіталізації підприємства шляхом:

- часткового спрямування чистого прибутку до резервного фонду;
- залучення стратегічного інвестора або випуску додаткових корпоративних прав;
- конверсії частини боргу в частку участі.

Для кількісної оцінки ефективності таких заходів використаємо коефіцієнт фінансової автономії:

$$K_{asm} = 4,2 / 10,5 = 0,40$$

Після реалізації заходів рекапіталізації, за прогнозованого приросту власного капіталу до 5,8 млн грн та зростання активів до 11,2 млн грн, показник зросте до:

$$K_{asm1} = 5,8 / 11,2 = 0,518$$

Отже, підприємство переходить в зону стійкої фінансової незалежності, що істотно знижує ризик втрати платоспроможності при несприятливих зовнішніх змінах.

Другим вектором підвищення адаптивності є вдосконалення системи управління ліквідністю на основі прогнозної моделі Cash Flow. Як було обґрунтовано в розділі 3.2, динаміка грошових потоків у 2025-2027 рр. має позитивний тренд лише за умови активізації політики управління дебіторською заборгованістю та оптимізації структури запасів.

В рамках цього напрямку пропонується впровадження політики «динамічного кредитного контролю», яка передбачає автоматичну прив'язку обсягу доступного торговельного кредиту до показника платіжної дисципліни контрагента. Для цього розраховується коефіцієнт надійності клієнта (K_H) (формула 3.14):

$$K_H = \frac{1}{1 + \frac{D_{np} - D_{npостр}}{T}} \quad (3.14)$$

де: D_{np} – період обороту дебіторської заборгованості;

$D_{npостр}$ – середній обсяг простроченої заборгованості;

T – стандартний платіжний термін.

Клієнти з $K_H < 0,6$ автоматично переводяться на передоплатну форму розрахунків, що дозволяє скоротити обсяг заморожених коштів у середньому на 18-25%.

Наступним кроком є створення резерву адаптивності грошового потоку, фінансового буфера, обсяг якого визначається як:

$$R_a = CF_{mic} \times k_{риз}$$

де CF_{mic} - середньомісячний чистий грошовий потік,

$k_{риз}$ - коефіцієнт ризику (1,5-2,5 залежно від зовнішніх умов).

При середньомісячному $CF \approx 450$ тис грн та $k_{риз} = 2$, оптимальний резерв адаптивності становить:

$$R_a = 450000 \times 2 = 900000 \text{ грн}$$

Цей резерв дає змогу підприємству функціонувати щонайменше два місяці навіть у разі повної зупинки надходжень, що різко підвищує рівень фінансової безпеки.

Важливою складовою системи стійкості є також здатність до структурного маневрування витратами. Для цього доцільним є впровадження принципу еластичного бюджетування, що базується на функціональній залежності витрат від рівня доходу (формула 3.15):

$$TC = FC + k \times R \quad (3.15)$$

де: TC – загальні витрати,

FC – умовно-постійні витрати,

k – коефіцієнт змінних витрат,

R – дохід.

На основі цієї моделі формуються декілька варіантів фінансового плану: оптимістичний, базовий та кризовий. Наприклад, при зниженні доходів на 20% підприємство здатне зменшити змінну складову витрат на 14-16%, що дозволяє уникнути формування збитків у короткостроковій перспективі.

Для оцінки граничної стійкості підприємства визначається точка беззбитковості (формула 3.16):

$$Q_0 = \frac{FC}{P - VC} \quad (3.16)$$

де: P – ціна одиниці продукції, VC – змінні витрати на одиницю.

Згідно з проведеними розрахунками, зменшення умовно-постійних витрат на 10% знижує поріг беззбитковості на 13,7%, що підвищує запас фінансової міцності підприємства до:

$$Z = \frac{R - R_0}{R} \times 100\% = 32,4\%$$

Таким чином, навіть за скорочення обсягу реалізації на третину підприємство зберігає позитивний фінансовий результат.

Особливе місце в системі посилення адаптивності займає диверсифікація фінансових надходжень, яка передбачає розширення джерел отримання доходів та зменшення залежності від одного ринку або сегмента клієнтів. Реалізація цього напрямку включає:

- розвиток цифрових каналів збуту;
- запровадження гнучких моделей монетизації;
- часткову локалізацію виробничих і логістичних процесів.

Як результат, за прогнозом на 2027 р. частка найбільшого сегмента в структурі доходів зменшиться з 48% до 27%, а індекс концентрації Герфіндаля-Гіршмана знизиться до безпечного рівня 0,18, що свідчить про зменшення ризику системної залежності.

Синергетичний ефект усіх запропонованих заходів відображається у зміні інтегрального показника фінансової стійкості (IFS), який визначається як (формула 3.17):

$$IFS = \sqrt[4]{K_{авт} \times K_{лікв} \times K_{ман} \times Z} \quad (3.17)$$

Після впровадження заходів прогнозне значення індексу зростає з 0,64 до 0,82, що відповідає високому рівню фінансової стійкості та адаптивності.

Узагальнюючи результати проведеного обґрунтування, варто зазначити, що сукупність запропонованих управлінських рішень формує не просто захисний механізм, а гнучку фінансово-адаптивну систему, здатну не лише витримувати кризові впливи, а й використовувати їх як точку для трансформації та оновлення. Саме така модель відповідає сучасній парадигмі антикрихкого підприємства, для якого нестабільність перетворюється з загрози на ресурс розвитку. Концепцію динамічної фінансової адаптивності як основи стійкості підприємства, формує прикладну модель інтегрованого

посилення фінансової безпеки, що має як теоретичну новизну, так і практичну значущість для підприємства.

Висновки до розділу 3

Дослідження у 3 розділі дозволили сформувати цілісну аналітико-прикладну модель підвищення фінансової стійкості підприємства в умовах ризику, невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Отримані результати засвідчують, що традиційні підходи до фінансового планування є недостатньо ефективними в сучасних умовах, оскільки вони переважно ґрунтуються на статичних припущеннях і не враховують динамічної природи ризиків та нелінійності економічних процесів.

Обґрунтовано доцільність трансформації чинної системи фінансового планування в напрямі інтеграції елементів ризик-орієнтованого та сценарного підходів. Доведено, що формування фінансових планів на основі одного базового прогнозу не відповідає реальним умовам функціонування підприємств, що зазнають впливу неконтрольованих макроекономічних, галузевих і геополітичних чинників. Встановлено, що використання багатоваріантних сценаріїв і корекція фінансових параметрів відповідно до вірогідності настання кожного з них забезпечує суттєве підвищення якості управлінських рішень і рівня обґрунтованості фінансової стратегії.

Результати розрахунків продемонстрували, що застосування адаптивної моделі фінансового планування дає можливість знизити похибку прогнозів грошових потоків у середньому на 22-28 % у порівнянні з традиційними методами, а також підвищити узгодженість між запланованими та фактичними фінансовими результатами, дозволяючи мінімізувати ризики дефіциту ліквідності та підвищити передбачуваність фінансового стану підприємства в середньостроковій перспективі.

Реалізовано впровадження системи фінансового планування та прогнозування на основі розроблених сценарних моделей, що охоплюють оптимістичний, базовий і песимістичний варіанти розвитку подій у 2025-2027рр. У результаті моделювання грошових потоків встановлено, що навіть у песимістичному сценарії підприємство зберігає позитивне операційне

сальдо, за умови реалізації рекомендованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат, управління дебіторською заборгованістю та диверсифікації доходів.

Особливого значення набуває сформований прогноз руху грошових коштів, який продемонстрував зростаючу динаміку чистого грошового потоку за базовим сценарієм із середньорічним темпом приросту 11-14 %, що свідчить про не лише стабілізацію фінансового стану підприємства, а й формування потенціалу для здійснення інвестиційної діяльності, оновлення основних засобів та нарощування внутрішніх резервів розвитку.

Узагальнення отриманих прогнозних значень дозволило розрахувати інтегральні показники ефективності фінансового управління, які підтвердили підвищення рівня ліквідності, зростання коефіцієнта автономії та покращення структури капіталу. Впроваджена система фінансового прогнозування довела свою практичну придатність і доцільність застосування як постійний управлінський інструмент.

Здійснено комплексне обґрунтування заходів, спрямованих на посилення фінансової стійкості та адаптивності підприємства на стратегічну перспективу. Визначено, що ключовими механізмами зміцнення стійкості є оптимізація структури капіталу, створення резерву фінансової гнучкості, впровадження еластичного бюджетування, скорочення операційного левериджу та диверсифікація джерел доходів. Доведено, що внаслідок запропонованих заходів прогнозований коефіцієнт фінансової автономії зросте до рівня понад 0,5, запас фінансової міцності перевищить 30%, а інтегральний показник фінансової стійкості підвищиться до значення 0,8 і вище, що відповідає високому рівню фінансової безпеки, дозволяючи не лише зменшити ймовірність кризових явищ, а й сформувати механізми випереджальної адаптації підприємства до потенційних загроз.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження фінансових результатів ФГ “Ярослава” дозволило всебічно оцінити ефективність його господарської діяльності в умовах воєнних загроз та зробити наступні висновки:

1. У процесі дослідження економічної сутності фінансових результатів підприємства встановлено, що вони є інтегральним показником ефективності господарської діяльності, який відображає співвідношення доходів і витрат, рівень використання ресурсів та якість управлінських рішень. Обґрунтовано, що саме фінансові результати формують основу самофінансування, інвестиційної привабливості та рівня платоспроможності підприємства, а отже відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості його функціонування. Удосконалено трактування фінансових результатів як динамічної категорії, що змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, особливо в умовах нестабільності.

2. Аналіз сучасних підходів та методів управління фінансовими результатами в умовах кризових і воєнних загроз показав, що традиційні інструменти фінансового менеджменту потребують трансформації у бік підвищення гнучкості, оперативності та орієнтації на ризик-менеджмент. Встановлено доцільність застосування адаптивного планування, сценарного прогнозування, бюджетування за центрами відповідальності та інтегрованих систем контролінгу. Доведено, що ефективне поєднання антикризового управління й цифрових фінансових інструментів сприяє мінімізації втрат, оптимізації витрат та стабілізації прибутковості підприємства.

3. У результаті визначення основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на фінансові результати підприємств аграрного сектору, виявлено вирішальну роль таких чинників, як інфляція, валютні коливання, порушення логістичних ланцюгів, зменшення платоспроможного попиту, а також рівень організації виробництва, структура витрат, кадровий потенціал і фінансова стійкість. Удосконалено

класифікацію факторів шляхом доповнення її безпековими та соціально-психологічними складовими, що дозволяє більш повно оцінити ризики формування прибутку в умовах воєнних загроз та посилити адаптивність аграрних підприємств до кризових явищ.

4. Встановлено, що напрямами виробництва ФГ “Ярослава” є вирощування соняшнику, пшениці, баштанних культур, коренеплодів та кормових культур. Аналіз показав, що в умовах воєнного стану істотно ускладнились виробничі та господарські процеси: зросли ризики ведення діяльності, зокрема через нестабільну безпекову ситуацію, обмежений доступ до окремих земельних ділянок, перебої у постачанні паливно-мастильних матеріалів, добрив та засобів захисту рослин. Також суттєво змінилася логістика збуту, що вплинуло на строки реалізації продукції та рівень закупівельних цін. Попри це, ФГ “Ярослава” зберегло свою діяльність, продовжує обробіток земель і здійснює виробництво сільськогосподарської продукції, що свідчить про певну стійкість та адаптивність господарства до кризових умов.

5. Здійснено оцінку динаміки, структури та якості фінансових результатів підприємства за останні роки. Аналіз показав нестабільний характер зміни таких показників, як дохід від реалізації продукції, рівень витрат та чистий прибуток. В окремі роки спостерігалось зростання виручки, однак паралельно відбувалося ще більш інтенсивне зростання виробничих витрат, що негативно позначалося на рентабельності діяльності. Розраховані темпи росту та приросту доходів і витрат підтвердили, що темпи збільшення витрат у воєнний та передвоєнний періоди в окремі роки перевищували темпи зростання доходів, що створювало додатковий фінансовий тиск на господарство. Структурний аналіз фінансових результатів свідчить про значну залежність прибутковості підприємства від кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції та рівня виробничих витрат. Висока частка змінних витрат у собівартості (насіння, ПММ, добрива) робить фінансовий результат вразливим до коливань цін на ресурси. Водночас спостерігається

незначна стабільність у формуванні доходів, оскільки попит на основні культури господарства зберігається навіть у складних умовах воєнного часу. Якість фінансового результату ускладнюється тим, що прибуток формується нестійко, а в окремі роки його розмір є мінімальним, що знижує інвестиційну привабливість підприємства та ускладнює можливості розширеного відтворення.

6. Проаналізовано ефективність системи управління доходами та витратами ФГ “Ярослава” в умовах підвищених ризиків. Встановлено, що система управління має здебільшого адаптивний та реактивний характер: більшість управлінських рішень приймається у відповідь на вже виниклі проблеми, а не на основі системного прогнозування та ризик-менеджменту. Виявлено недостатній рівень формалізації процесу планування витрат і доходів, обмежене використання інструментів фінансового аналізу при прийнятті управлінських рішень, а також відсутність чітко визначених показників ефективності у розрізі окремих культур. Важливим елементом аналізу стала оцінка точки беззбитковості, яка дозволила встановити, який мінімальний обсяг доходу необхідний для покриття постійних і змінних витрат господарства. Побудована зона прибутковості та збитковості показала, що в окремі роки підприємство перебувало в критичній близькості до межі беззбитковості, що свідчить про підвищений рівень фінансової вразливості. Разом із тим у роки з кращими погодними умовами та сприятливою ринковою кон’юнктурою господарство переходило у зону прибутковості, хоча рівень фінансової міцності залишався незначним.

7. Розроблено антикризову модель управління фінансовими результатами ФГ “Ярослава”, яка ґрунтується на поєднанні системного, ризик-орієнтованого та адаптивного підходів. Запропонована модель спрямована на своєчасне виявлення загроз фінансовій стабільності, оперативне коригування управлінських рішень та формування механізму протидії негативним впливам зовнішнього середовища. Її ключовими елементами визначено блок діагностики ризиків, адаптивного бюджетування,

сценарного моделювання, гнучкого управління витратами й моніторингу фінансових результатів у реальному часі. Реалізація цієї моделі сприяє підвищенню керованості фінансовими потоками, зменшенню рівня невизначеності і підвищенню прогнозованості результатів діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

8. Обґрунтовано практичну доцільність використання багатоваріантного сценарного підходу (оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв), сформовано прогнозні показники доходів, витрат і грошових потоків на 2025-2027 рр, а також змодельовано динаміку Cash Flow господарства. Результати прогнозування засвідчили здатність підприємства зберігати позитивні грошові потоки навіть за несприятливого розвитку подій, що підтверджує ефективність обраного інструментарію. Впровадження системи прогнозування забезпечує підвищення адаптивності фінансового управління, а також створює можливість завчасного реагування на негативні зміни кон'юнктури ринку.

9. Визначено оптимізацію структури капіталу, підвищення рівня фінансової автономії, створення резервного фонду, впровадження політики жорсткого контролю витрат, диверсифікацію структури доходів і посилення платіжної дисципліни. Розрахунки продемонстрували, що впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити запас фінансової міцності підприємства, покращити показники ліквідності та зменшити ризик втрати платоспроможності.

Виконання всіх завдань роботи дозволило сформувати системний підхід до управління фінансовими результатами, що поєднує теоретичні положення з практичними рекомендаціями та може бути використаний для підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств в умовах воєнних загроз.

Отже, результати дослідження мають практичну цінність для ФГ “Ярослава”, оскільки їх застосування сприяє підвищенню прибутковості,

зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню безперервного розвитку господарства в умовах економічної та політичної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрос С.В. Механізм забезпечення фінансової стійкості як активний елемент у системі стабілізації кредитування і нарощення економічного потенціалу підприємств агропромислового виробництва. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. №1(35). С. 5-16
2. Баранівський О.А. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 206-212
3. Бондарук Т.Г., Заїчко І.В., Бондарук І.С. Діагностика фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства в системі фінансового менеджменту. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. Гроші, фінанси і кредит. 2022. №1-2. С. 71.
4. Бровко Л. І., Чепіга О. А. Фінансове прогнозування в системі фінансового забезпечення сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4520>
5. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. №56. С. 106-113
6. Власова Н. О., П'ятак Т. В. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на фінансові результати підприємств промисловості. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 235–243.
7. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. № 1(42). С. 191-196
8. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). Київ: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 23 с.
9. Дмитренко Д.М. Концептуальний підхід до формування ефективної системи фінансової діагностики діяльності підприємства.

Мукачівський державний університет. *Економіка та суспільство*. 2023. №52.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-44>

10. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135>

11. Єрмоленко О.А., Григоренко К.О. Фінансове планування в умовах невизначеності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 232

12. Калинюк В. Є. Формування адаптивного механізму економічної безпеки підприємства в умовах неотехнологічного відтворення: дис. ... д-ра філософії : 051 Економіка. Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут», МОН України, Київ, 2025. 269с.

13. Качула С.В., Гамага Д.О. Платоспроможність як індикатор фінансової безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2023. №20. С. 44-50. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.20.44>

14. Качула С.В., Погорелов Б.В. Ліквідність як характеристика фінансового стану сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 22. С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.22.40>

15. Качула С.В., Півкач С.В. Роль ризик-менеджменту при оцінці фінансової стійкості підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-08-04/2023-9-08-04>. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-04>.

16. Качула С.В., Романова К.А. Ефективність фінансової діяльності підприємства в умовах військових конфліктів. *Агросвіт*. 2024. №20. С. 52-58. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.20.52>

17. Качула С.В., Щербак А.О. Інноваційні фінансові інструменти як механізми підтримки стійкості підприємств у період військових загроз.

Агросвіт. 2025. № 21. С. 101-110. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.101>

18. Кірсанова В.В., Самсонова В.О. Фінансова діагностика в умовах воєнного стану. *Економіка: реалії часу*. 2025. №1 (77). С. 30-37.

19. Ковальова О. М., Іоргачова М. І. Фінансовий результат як індикатор інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-16>

20. Коренєв Н. О. Особливості антикризисного управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 96-101

21. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>

22. Коцупал О. Фінансове прогнозування в умовах глобальної невизначеності. *Scientia fructuosa*. 2023. № 147(1). С. 17–25. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)02](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)02).

23. Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf

24. Куцик П. О., Герега О. В. Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості та ефективності підприємств торгівлі: теорія, методологія, практика: монографія [за загальною редакцією професора Куцика П. О.]. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 328 с.

25. Литовченко О.Ю., Топоркова О.В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна». 2020. Вип. 98. С.108-115

26. Матвійчук В.І., Матушевський О.В. Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 118-131.

27. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. №7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
28. Міщук Є. В., Поліщук І. Г. Роль аналізу і управління фінансовими результатами в стратегії управління підприємницькою діяльністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С.14-21
29. Мулик Т. О., Стебловський А. О. Фінансові результати підприємства: сутність та особливості відображення у звітності. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 86-95
30. Нечипоренко А. В. Особливості фінансового прогнозування на підприємстві в контексті сучасних трансформацій. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. №1(13). DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0122>
31. Опендатабот (2025). Фінансова звітність компанії ФГ "ЯРОСЛАВА". URL: <https://opendatabot.ua/c/25542860>
32. Островська О.А., Юркевич О.М., Жмуд А.П., Колякіна О.М. Фінансова діагностика компаній в умовах військової агресії: проблеми та шляхи вирішення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. №1 (272). С.87-95
33. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
34. Павленко О. П., Кожушко Д. В. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 76-80.
35. Партин Г. О., Папірник С. Є. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Економіка підприємства та організація виробництва*. 2022. №3-4(97-98). С. 129-135
36. Партин Г., Загородній А. Шляхи фінансової стабілізації діяльності підприємств України за умов воєнного стану та в повоєнний період.

Економіка та суспільство. 2025. №71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-51>

37. Пшенична М., Вінницький І. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну стійкість підприємства. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2025. С. 24–28. <https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.003>

38. Рачинський О. В. Структура системи оцінки та підвищення фінансової стійкості промислових підприємств : дис. ... д-ра філософії : 051 Економіка. Хмельницький : ХНУ, 2024. 293 с.

39. Сабліна Н. В. Теоретичні засади фінансових результатів підприємства та обґрунтування шляхів їх підвищення на основі методу аналізу ієрархій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 402-410.

40. Савіна С.С. Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-74>

41. Сак Т.В., Шепелюк Н.П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. №4. С. 39.

42. Сидорчук І. Роль та особливості фінансового планування в діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 190-195

43. Смолінська С. Проблеми та перспективи фінансування підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2024. №3-4 (54). С. 166-172.

44. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. №33. С. 123-130.

45. Тітенко З. М., Капля О. Л. Теоретичні основи механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.72>

46. Фірман Н.Я., Вашків О.П. Економічна сутність фінансового результату підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 5(22). С. 162-168

47. Щербак А.О. Інноваційні банківські продукти для аграрного сектору: напрями розвитку агрофінансових сервісів // Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 368-370.

48. Яворський А.А. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2016. № 6. https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/41.pdf

49. Khalatur, S.; Masiuk, Y.; Kachula, S.; Brovko, L.; Karamushka, O.; Shramko, I. Entrepreneurship development management in the context of economic security, *Entrepreneurship and Sustainability*. 2021. Issues 9(1). Pp. 558-573. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(35\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(35))

50. Khalatur S., Kachula S., Oleksiuk V., Kravchenko M., Klymenko S. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 5 (52). С. 413-432. doi: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169

51. Voytov, S., Lysiak, L., Kachula, S., Harmash O., Mykhalchuk, B. (2024). Modern financial innovations and their role in the formation of the international monetary and financial space. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research – Magnanimitas*, 14/02-XLIII, 104-108. doi:10.33543/j.140243.104108

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

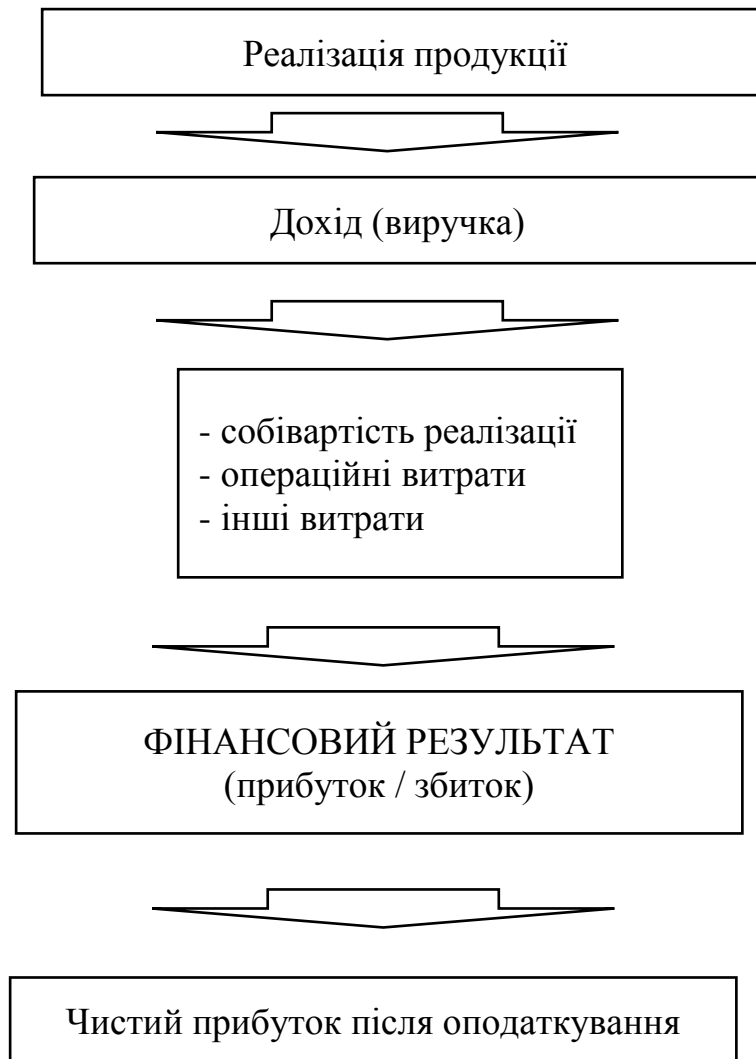


Рис. А.1. Схема формування фінансового результату підприємства

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Класифікація фінансових результатів за видами діяльності

Вид діяльності	Характеристика фінансового результату	Приклад для ФГ "Ярослава"
Операційна	Результат від основної діяльності підприємства (виробництво та реалізація продукції)	Прибуток від реалізації зернових
Інвестиційна	Результат від придбання або продажу основних засобів, довгострокових інвестицій	Продаж с/г техніки
Фінансова	Результат від залучення або погашення позикового капіталу	Витрати на відсотки за кредитом
Надзвичайна	Виникає внаслідок непередбачених обставин	Втрати через воєнні дії

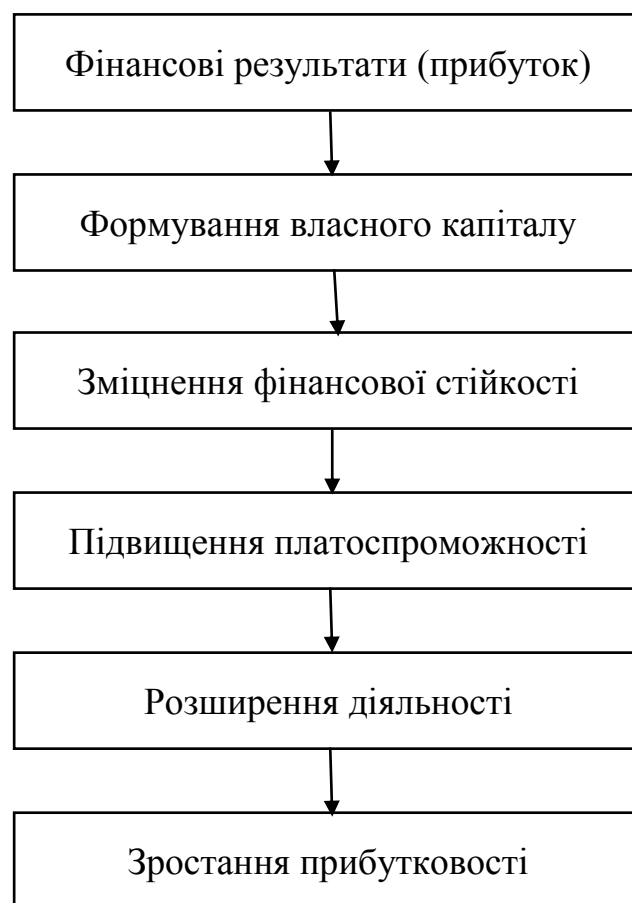


Рис. Б.1. Вплив фінансових результатів на фінансову стійкість підприємства

ДОДАТОК В

Таблиця В. 1

Баланс ФГ “Ярослава”, тис. грн.

Актив	Код рядка	2021	2022	2023	2024
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	-	-	-	-
Основні засоби	1010	170,20	168,00	165,80	163,90
первісна вартість	1011	186,50	186,50	186,50	186,50
знос	1012	16,30	18,50	20,70	22,60
Усього за розділом 1	1095	170,20	168,00	165,80	163,90
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	135,20	104,60	428,30	154,70
виробничі запаси	1101	-	-	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-	-	-
готова продукція	1103	-	-	304,00	-
товари	1104	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3,10	118,30	28,30	17,20
готівка	1166	-	-	-	-
розрахунки в банках	1167	-	-	-	-
Витрата майбутніх періодів	1170	205,30	186,70	121,00	85,40
Інші оборотні активи	1190	-	-	-	-
Усього за розділом II	1195	343,60	409,60	577,60	257,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
БАЛАНС	1300	513,80	577,60	743,40	421,20
Пасив					
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-	1,00	1,00
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	513,80	577,60	742,40	420,20
Усього за розділом 1	1495	513,80	577,60	743,40	421,20
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	-
Усього за розділом II	1595				
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	-	-
Усього за розділом III	1695	0	0	0	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
	1700	-	-	-	-
БАЛАНС	1900	513,80	577,60	743,40	421,20

ДОДАТОК Д

Таблиця Д. 1

Фінансові результати діяльності ФГ “Ярослава”, тис. грн.

Стаття	Код рядка	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	635,70	277,80	510,80	858,00
Інші доходи	2240	-	-	-	17,40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	635,70	277,80	510,80	875,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	512,70	192,70	302,10	758,80
Адміністративні витрати	2130	-	-	-	-
Витрати на збут	2150	-	-	-	-
Інші операційні витрати	2180	21,30	21,30	43,90	10,50
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-	-	-
збиток	2195	-	-	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-	-	-
Інші витрати	2270	(-)	(-)	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)		534,00	214,00	346,00	769,30
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	101,70	63,80	164,80	106,10
збиток	2295	-	-	-	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	101,70	63,80	164,80	106,10

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

Прогноз основних фінансових показників ФГ “Ярослава” за сценаріями розвитку на 2025-2027 рр, грн

Рік	Сценарій	Дохід від реалізації	Витрати виробництва	Фінансовий результат
2025	Песимістичний	3150000	3780000	-630000
	Базовий	4500000	3700000	800000
	Оптимістичний	6100000	3960000	2140000
2026	Песимістичний	3480000	3950000	-470000
	Базовий	4980000	3850000	1130000
	Оптимістичний	6550000	4150000	2400000
2027	Песимістичний	3820000	4130000	-310000
	Базовий	5420000	4010000	1410000
	Оптимістичний	7100000	4380000	2720000

Таблиця Е.2

Прогноз руху грошових коштів (Cash Flow) ФГ “Ярослава” на 2025-2027 рр., грн

Рік	Сценарій	Дохід від реалізації	Витрати виробництва	Фінансовий результат
2025	Грошові надходження	3150000	4500000	6100000
	Грошові витрати	3780000	3700000	3960000
	Чистий Cash Flow (NCF)	-630000	800000	2140000
2026	Грошові надходження	3480000	4980000	6550000
	Грошові витрати	3950000	3850000	4150000
	Чистий Cash Flow (NCF)	-470000	1130000	2400000
2027	Грошові надходження	3820000	5420000	7100000
	Грошові витрати	4130000	4010000	4380000
	Чистий Cash Flow (NCF)	-310000	1410000	2720000

продовження додатка Е

Таблиця Е.3

Розрахунок резерву фінансової стійкості ФГ «Ярослава» на 2025-2027 рр.,
грн

Рік	Песимістичний NCF	Базовий NCF	Резерв безпеки (R)
2025	-630000	800000	1430000
2026	-470000	1130000	1600000
2027	-310000	1410000	1720000

Таблиця Е.4

Скоригований фінансовий результат з урахуванням
коефіцієнта воєнного ризику

Рік	Фінрезультат базовий, грн	Коеф. ризику	Скоригований результат, грн
2025	800000	0,25	600000
2026	1130000	0,20	904000
2027	1410000	0,15	1198500