

**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 системи управління активами для зміцнення
фінансової стійкості аграрних підприємств

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

Здобувач

Олександр ПЛЕСКАЧОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Лариса БРОВКО

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: 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

Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Плескачова Олександра Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління активами для зміцнення фінансової стійкості аграрних підприємств

Науковий керівник: Бровко Лариса Іванівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 р. № 2996

2. Термін подання здобувачем роботи: «05» грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України, що регулюють питання, пов'язані з фінансовою діяльністю аграрних підприємств, фінансова звітність ПФФ «Агроцентр» за 2020-2024 рр., наукові праці вчених-економістів, матеріали інтернет-видань

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

1. Вступ. 2. Теоретичні підходи до управління активами та забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств. 3. Оцінка системи управління активами та фінансової стійкості ПФФ «Агроцентр». 4. Напрями вдосконалення системи управління активами для підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств. 5. Висновки і пропозиції.

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

1. Класифікація активів аграрного підприємства. 2. Методи управління активами аграрного підприємства. 3. Організаційна структура ПФФ «Агроцентр». 4. Динаміка врожайності зернових і технічних культур ПФФ «Агроцентр» за 2020-2024 рр. 5. Динаміка показників забезпеченості агрофірми матеріальними і трудовими ресурсами та ефективності їх використання. 6. Структура необоротних активів ПФФ «Агроцентр» у 2020 і 2024 рр. 7. Структура оборотних активів ПФФ «Агроцентр» у 2020 і 2024 рр. 8. Зміна показників рентабельності ПФФ «Агроцентр». 9. Зміна показників мобільності активів і величини власного оборотного капіталу ПФФ «Агроцентр». 10. Послідовність впровадження визначених стратегічних орієнтирів у систему управління активами аграрних підприємств. 11. Ключові етапи впровадження системного підходу до управління запасами ПФФ «Агроцентр». 12. Тенденції формування дебіторської заборгованості ПФФ «Агроцентр».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні підходи до управління активами та забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств	травень-червень 2025	виконано
2	Оцінка системи управління активами та фінансової стійкості ПФФ «Агроцентр»	липень-серпень 2025	виконано
3	Напрями вдосконалення системи управління активами для підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств	вересень-жовтень 2025	виконано
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025	виконано
5	Оформлення роботи	грудень 2025	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Олександр ПЛЕСКАЧОВ

Керівник роботи _____
(підпис)

Лариса БРОВКО

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Поняття та класифікація активів аграрного підприємства	8
1.2. Методи управління активами аграрного підприємства та їх оптимізація	19
1.3. Вплив ефективного управління активами на фінансову стійкість аграрного підприємства	29
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПВФ «АГРОЦЕНТР»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПВФ «Агроцентр»	39
2.2. Аналіз стану та ефективності використання активів агropідприємства	46
2.3. Дослідження фінансової стійкості підприємства та виявлення ключових проблем в управлінні активами	57
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	65
3.1. Стратегічні орієнтири розвитку системи управління активами аграрних підприємств	65
3.2. Впровадження системного підходу до управління запасами аграрного підприємства	75
3.3. Формування оптимальної дебіторської заборгованості аграрного підприємства	82
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи управління активами для зміцнення фінансової стійкості аграрних підприємств»

Кваліфікаційна робота містить: 98 с., 12 рис., 13 табл., 56 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – система управління активами агропідприємств.

Предмет дослідження – методичні підходи, моделі та інструменти управління активами, спрямовані на підвищення ефективності їх використання та зміцнення фінансової стабільності підприємств.

Метою роботи є формування науково обгрунтованого підходу до вдосконалення системи управління активами аграрних підприємств, спрямованого на підвищення ефективності їх використання та забезпечення стабільного рівня фінансової стійкості в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження – методи узагальнення, порівняння та абстрактно-логічного аналізу, горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний аналізи, системний підхід, графічний метод.

В ході виконання кваліфікаційної роботи представлено обгрунтування комплексного підходу щодо вдосконалення управління активами аграрного підприємства, який дозволяє підвищити його фінансову стійкість шляхом удосконалення структури та ефективності використання активів.

Результати рекомендовані до впровадження ПВФ «Агроцентр» у м. Дніпро, Дніпропетровська область.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

АКТИВИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ АКТИВІВ, ОБОРОТНІ АКТИВИ, НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ

KEYWORDS

AGRICULTURAL ENTERPRISE ASSETS, ASSET MANAGEMENT, FINANCIAL STABILITY, ASSET USE EFFICIENCY, CURRENT ASSETS, NON-CURRENT ASSETS, STRATEGIC MANAGEMENT GUIDELINES, INVENTORY MANAGEMENT, SYSTEMS APPROACH, ACCOUNTS RECEIVABLE

ВСТУП

Сучасний аграрний сектор функціонує в середовищі високої волатильності ринкових цін, зміни кліматичних умов, коливань ресурсного забезпечення та інвестиційної невизначеності, що потребує формування раціональної й адаптивної системи управління активами. Низька капіталовіддача, дисбаланс між основними та оборотними активами, недостатня технологічна оснащеність та обмеженість фінансових ресурсів часто зумовлюють погіршення фінансової стійкості аграрних підприємств. У таких умовах особливої важливості набувають науково обґрунтовані підходи до оптимізації структури активів та підвищення ефективності їх використання.

Подальший розвиток системи управління активами потребує інтеграції сучасних аналітичних методів, цифрових технологій моніторингу та інструментів управлінського обліку. Водночас ефективне управління активами є базовою умовою для забезпечення стабільності виробничих процесів, підтримання ліквідності, підвищення рентабельності та зниження ризиків діяльності аграрних підприємств. Комплексне вивчення механізмів удосконалення системи управління активами дозволяє формувати стратегічні орієнтири, спрямовані на забезпечення довгострокової фінансової стійкості та стійкого розвитку аграрного сектору. Саме тому дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи управління активами є своєчасним та має значну науково-прикладну важливість.

Проблематика управління активами аграрних підприємств знайшла відображення в працях дослідників Н.М. Купріної, Л.О. Кустрич, В.С. Литвиненка, В.П. Міняйло, Ю.М. Нікольчук, Н.Г. Пігуль, які акцентують увагу на значенні раціональної структури активів для забезпечення фінансової стійкості. У наукових дослідженнях В.В. Сенченка, З.М. Тітенко, С.М. Халатур розглядаються методи оцінювання ефективності використання

основних і оборотних засобів, інструменти оптимізації активів та підходи до підвищення капіталовіддачі. Значна увага І.О. Голубом, О.В. Гривківською, Ю.М. Юрловою приділяється також впливу зовнішнього середовища та ризикових факторів на формування активів аграрних підприємств. Разом із тим, попри суттєвий науковий доробок, питання комплексного удосконалення системи управління активами в умовах сучасних викликів залишаються недостатньо дослідженими.

Метою дослідження є формування науково обґрунтованого підходу до вдосконалення системи управління активами аграрних підприємств, спрямованого на підвищення ефективності їх використання та забезпечення стабільного рівня фінансової стійкості в сучасних умовах господарювання.

Досягти визначену мету дозволило виконання наступних завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до управління активами аграрних підприємств, розкрити сутність та класифікацію активів;
- дослідити методи управління активами та підходи до їх оптимізації з урахуванням специфіки аграрного сектору;
- обґрунтувати вплив ефективного управління активами на фінансову стійкість аграрних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ПВФ «Агроцентр»;
- проаналізувати стан, структуру та ефективність використання активів ПВФ «Агроцентр»;
- оцінити фінансову стійкість підприємства та виявити ключові проблеми в управлінні активами;
- розробити стратегічні напрями вдосконалення системи управління активами аграрних підприємств;
- обґрунтувати практичні заходи щодо підвищення ефективності управління запасами аграрного підприємства;
- запропонувати підхід до формування оптимального рівня дебіторської заборгованості для ПВФ «Агроцентр».

Об'єктом дослідження є система управління активами агропідприємств.

Предметом дослідження є методичні підходи, моделі та інструменти управління активами, спрямовані на підвищення ефективності їх використання та зміцнення фінансової стабільності підприємств.

У процесі виконання роботи використано комплекс методів наукового дослідження, що забезпечили всебічний аналіз проблем управління активами аграрних підприємств. Теоретичні положення сформовано на основі методів теоретичного узагальнення, порівняння та абстрактно-логічного аналізу. Для оцінки структури, динаміки та ефективності використання активів ПВФ «Агроцентр» застосовано горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний аналізи. Системний підхід дозволив розглядати управління активами як комплексний процес, а графічний метод забезпечив наочність отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження визначаються нормативно-правові акти України, що регулюють питання, пов'язані з фінансовою діяльністю аграрних підприємств, фінансова звітність ПВФ «Агроцентр» за 2020-2024 рр., наукові праці вчених-економістів, матеріали інтернет-видань тощо.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні та розробленні комплексного підходу щодо вдосконалення управління активами аграрного підприємства, який дозволяє підвищити його фінансову стійкість шляхом удосконалення структури та ефективності використання активів.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації та інструменти оптимізації управління активами можуть бути безпосередньо впроваджені на аграрних підприємствах, зокрема ПВФ «Агроцентр», для підвищення їх фінансової стійкості та ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття та класифікація активів аграрного підприємства

Поняття активів аграрного підприємства охоплює всю сукупність економічних ресурсів, які належать підприємству або контролюються ним і здатні приносити економічні вигоди в майбутньому. Активи є матеріальною, фінансовою та інтелектуальною основою функціонування аграрного виробництва, відображаючи його майновий стан і потенціал розвитку. В аграрному секторі активи мають специфічні ознаки, зумовлені біологічним характером виробництва, сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов і технологічними циклами вирощування культур та утримання тварин. До складу активів аграрного підприємства входять земельні ділянки, будівлі, сільськогосподарська техніка, виробничі запаси, поточні та довгострокові біологічні активи, грошові кошти, дебіторська заборгованість, нематеріальні ресурси, інвестиції тощо. Кожен із цих елементів забезпечує безперервність виробничого процесу, формування доходів і створення доданої вартості [23].

З економічної точки зору, активи підприємства є результатом попередніх господарських операцій і відображаються в бухгалтерському обліку за принципом контролю й очікуваної економічної користі. Аграрні підприємства формують свої активи як за рахунок власного капіталу, так і за рахунок позикових ресурсів, інвестицій, грантів або оренди майна. Особливою групою є біологічні активи – тварини, багаторічні насадження, посіви, які мають властивість змінювати свою вартість у процесі біологічного зростання або продуктивного використання. Саме це відрізняє структуру активів аграрних підприємств від промислових або торговельних організацій [28].

З позицій управління фінансами, активи є ключовим елементом у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, адже від їхньої структури, якості та ліквідності залежить фінансова стійкість, платоспроможність і здатність залучати інвестиції. Раціональне управління активами передбачає оптимізацію їхнього складу, підвищення ефективності використання основних засобів, оборотних ресурсів і біологічних активів, забезпечення належного рівня ліквідності грошових коштів і фінансових вкладень. Таким чином, активи аграрного підприємства – це не просто об'єкти власності, а комплекс взаємопов'язаних ресурсів, що забезпечують відтворення виробництва, досягнення стратегічних цілей і сталий розвиток підприємства в умовах динамічних економічних змін [36].

Класифікація активів аграрного підприємства має важливе значення для розуміння сутності ресурсного потенціалу сільськогосподарських суб'єктів господарювання, оскільки саме активи формують матеріальну та фінансову базу їхньої діяльності. У сучасних умовах трансформації аграрного сектору економіки України, впровадження інноваційних технологій та посилення ринкової конкуренції ефективне управління активами стає одним із ключових чинників підвищення результативності виробництва, забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності агропідприємств. Активи відображають усю сукупність економічних ресурсів, що контролюються підприємством і здатні приносити майбутні економічні вигоди, тому їх класифікація дозволяє чітко ідентифікувати види ресурсів, оцінити структуру майна та оптимізувати його використання [29].

Для аграрного бізнесу особливого значення набуває поділ активів на різні групи залежно від їхнього економічного змісту, функціональної ролі у виробничому процесі, ступеня ліквідності, тривалості використання та джерел формування. Така систематизація забезпечує можливість більш обґрунтованого планування, контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності, формує основу для побудови ефективної системи бухгалтерського обліку та управлінського аналізу. Враховуючи специфіку аграрного

виробництва – сезонність, біологічний характер активів, залежність від природно-кліматичних умов і технологічних циклів – класифікація активів повинна не лише відображати загальні фінансово-економічні підходи, а й адаптуватися до особливостей сільськогосподарського процесу [38]. Дослідження класифікації активів аграрного підприємства дає змогу глибше зрозуміти закономірності їх формування, структури та використання, що є необхідною передумовою для забезпечення раціонального управління ресурсами, підвищення ефективності виробництва та досягнення стабільного розвитку аграрного сектору економіки (рис. 1.1).

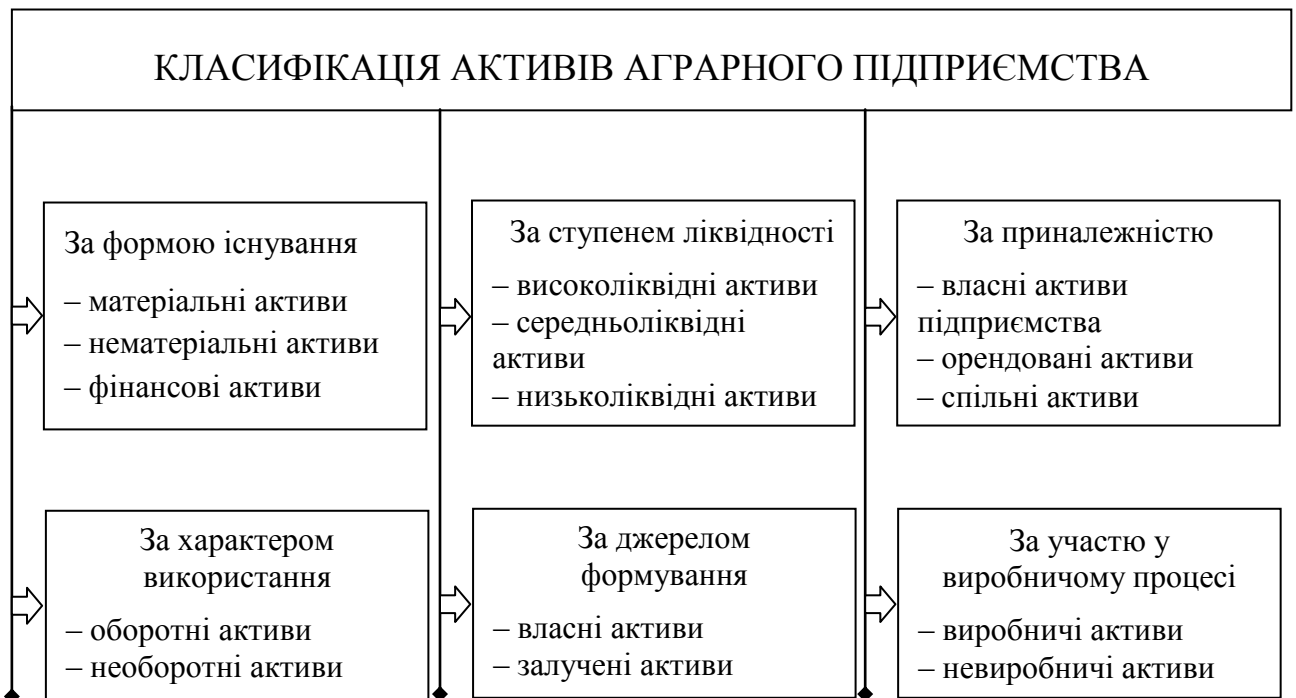


Рис. 1.1. Класифікація активів аграрного підприємства

Класифікація активів аграрного підприємства за формою існування передбачає поділ їх на матеріальні, нематеріальні та фінансові активи, кожна з яких має власне економічне призначення, структуру та роль у виробничо-господарській діяльності. Матеріальні активи є основою майнового комплексу підприємства, оскільки саме вони забезпечують здійснення сільськогосподарського виробництва. До їх складу належать земельні ділянки, які виступають головним засобом аграрного виробництва, будівлі та

споруди сільськогосподарського призначення, машини, обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировина, насіння, добрива, паливо, запасні частини, тварини та інші матеріальні ресурси. Ці активи мають фізичну форму, зношуються у процесі експлуатації та підлягають відновленню шляхом капіталовкладень чи поточного ремонту. Матеріальні ресурси забезпечують функціонування технологічних процесів, впливають на рівень урожайності, продуктивність тварин та загальну ефективність виробництва [45].

Нематеріальні активи становлять нематеріальну частину майнового комплексу, яка не має фізичної форми, але володіє вартістю та приносить економічні вигоди. До них належать права користування землею, водними чи іншими природними ресурсами, програмне забезпечення для ведення бухгалтерського обліку чи управління технологічними процесами, патенти, ліцензії, торговельні марки, технологічні секрети виробництва, авторські права, ноу-хау, а також ділова репутація (гудвіл). У сучасних аграрних підприємствах, особливо тих, що впроваджують цифрові технології, роль нематеріальних активів постійно зростає, оскільки вони забезпечують інформаційне та інноваційне підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності й ефективності управління [39].

Фінансові активи аграрного підприємства включають грошові кошти, коротко- і довгострокові фінансові інвестиції, депозити, цінні папери, а також дебіторську заборгованість. Їх економічна сутність полягає у можливості трансформації в грошові надходження та забезпеченні ліквідності підприємства. Саме фінансові активи дають змогу аграрним підприємствам здійснювати розрахунки, залучати інвестиції, фінансувати виробничі процеси, управляти ризиками та формувати резерви. Раціональне управління фінансовими активами має велике значення для стабільності підприємства, адже від структури та обсягів грошових ресурсів, оборотного капіталу та платоспроможності залежить своєчасність закупівлі матеріалів, виплата заробітної плати, розрахунки з бюджетом і партнерами [47].

Класифікація активів за формою існування дозволяє системно охарактеризувати ресурси аграрного підприємства, оцінити їх структуру, взаємозв'язок і функціональну роль у створенні доданої вартості. Матеріальні активи забезпечують фізичну основу виробництва, нематеріальні формують інтелектуальний та правовий потенціал розвитку, а фінансові – гарантують гнучкість і стабільність фінансових потоків. Збалансоване співвідношення між цими видами активів є запорукою сталого економічного зростання, інвестиційної привабливості та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання [52].

Класифікація активів аграрного підприємства за характером використання базується на поділі їх на оборотні та необоротні, що визначається тривалістю їх функціонування у виробничому процесі та швидкістю перетворення у грошову форму. Необоротні активи – це ресурси, які забезпечують діяльність підприємства протягом тривалого періоду, більше одного року або операційного циклу, та поступово переносять свою вартість на готову продукцію через амортизаційні відрахування. До складу необоротних активів аграрного підприємства належать земельні ділянки, виробничі будівлі, споруди, сільськогосподарська техніка, обладнання, транспортні засоби, довгострокові біологічні активи (багаторічні насадження, робоча та племінна худоба), а також нематеріальні ресурси, такі як ліцензії, патенти, авторські права, права користування землею чи природними ресурсами. В аграрному секторі особливу роль серед необоротних активів відіграють біологічні активи довгострокового використання, адже вони є основою виробничого потенціалу сільського господарства та забезпечують відтворення продукції протягом кількох років без необхідності постійного поновлення. Їх оцінка здійснюється за справедливою вартістю, що дозволяє більш точно відобразити реальний стан активів у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності [2].

Оборотні активи, на відміну від необоротних, використовуються у

межах одного виробничого циклу, тобто перетворюються на грошові кошти протягом короткого періоду часу. До них належать запаси сировини, насіння, кормів, мінеральних добрив, пального, запасні частини, поточні біологічні активи (тварини на відгодівлі, посіви культур у процесі вирощування), готова продукція, грошові кошти, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові інвестиції. У процесі виробництва вони послідовно переходять з однієї форми в іншу – з матеріальної у виробничу, потім у товарну і, нарешті, у грошову. Для аграрного підприємства цей процес має сезонний характер: у певні періоди року спостерігається зростання потреби у запасах та фінансових ресурсах, тоді як у період реалізації продукції відбувається їх повернення у грошовій формі. Саме тому ефективне управління оборотними активами – одним із найважливіших напрямів фінансового менеджменту аграрного підприємства, що забезпечує безперервність виробничого процесу, ліквідність і платоспроможність [18].

Взаємозв'язок між оборотними та необоротними активами полягає у забезпеченні цілісності виробничого процесу: перші забезпечують поточну діяльність, тоді як другі створюють базу для її здійснення. Раціональне співвідношення між цими двома видами активів визначає рівень фінансової стійкості підприємства, його здатність до розширеного відтворення, модернізації матеріально-технічної бази та адаптації до змін зовнішнього середовища. Таким чином, класифікація активів за характером використання дозволяє комплексно оцінити структуру майна аграрного підприємства, визначити ефективність його використання, обґрунтувати напрями інвестування й формування оптимальної фінансової політики в умовах сучасного аграрного ринку [26].

Класифікація активів аграрного підприємства за ступенем ліквідності є важливим інструментом фінансового аналізу, що дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та підтримувати належний рівень платоспроможності. Ліквідність активів визначається швидкістю, з якою ті чи інші ресурси можуть бути перетворені у грошові

кошти без суттєвих втрат у їх вартості. В аграрних підприємствах ця характеристика має особливе значення, адже фінансова діяльність у сільському господарстві залежить від сезонних коливань, природно-кліматичних умов і циклічності виробничого процесу [8].

До високоліквідних активів належать ресурси, які можуть бути негайно використані для здійснення платежів або покриття поточних фінансових потреб. До них відносять грошові кошти в касі, на поточних банківських рахунках, короткострокові фінансові інвестиції, а також інші грошові еквіваленти, які легко реалізуються на ринку. У сільськогосподарських підприємствах високоліквідні активи виконують роль фінансового резерву, необхідного для оперативних розрахунків із постачальниками, виплати заробітної плати, сплати податків чи придбання пального, насіння та інших матеріалів під час пікових періодів виробничого циклу.

Середньоліквідні активи – це ті, що потребують певного часу для перетворення в грошові кошти, проте все ще зберігають відносно високий рівень реалізованості. До них належать дебіторська заборгованість за розрахунками з покупцями, запаси готової продукції, сировини, кормів, насіння, добрив. Їх реалізація або повернення в грошовій формі зазвичай відбувається протягом одного виробничого сезону або фінансового року. Для аграрного підприємства ефективне управління середньоліквідними активами має велике значення, адже саме вони забезпечують безперервність виробництва та створюють умови для формування обігового капіталу [1].

До низьколіквідних активів відносяться ресурси, що мають тривалий строк використання та потребують значного часу для перетворення у грошову форму. Це насамперед основні засоби – будівлі, споруди, техніка, транспортні засоби, довгострокові біологічні активи (багаторічні насадження, племінна худоба), а також нематеріальні активи – права користування землею, програмне забезпечення, торгові марки, патенти. У сільському господарстві частка таких активів традиційно є досить високою, оскільки саме вони формують виробничий потенціал підприємства, забезпечуючи

відтворювальний процес і довгострокову конкурентоспроможність [19].

Розподіл активів за рівнем ліквідності дозволяє підприємству оцінити структуру власного майна з позицій гнучкості у фінансових розрахунках, визначити, чи здатне воно оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури або покривати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш мобільних ресурсів. Надмірна частка низьколіквідних активів свідчить про високий рівень капіталізації, але може знижувати платоспроможність, тоді як надмірна концентрація високоліквідних ресурсів означає недоотримання прибутку через неефективне використання капіталу. Тому оптимізація структури активів за рівнем ліквідності є одним із ключових завдань фінансового менеджменту аграрного підприємства, що забезпечує баланс між стабільністю, прибутковістю та фінансовою гнучкістю господарської діяльності [21].

Класифікація активів аграрного підприємства за джерелами їх формування є важливим аспектом управління фінансовими ресурсами, оскільки вона дозволяє оцінити, якою мірою підприємство залежить від власних чи позикових коштів. Усі активи аграрного підприємства поділяються на дві основні групи – власні та залучені. Власні активи формуються за рахунок власного капіталу підприємства, тобто тих ресурсів, які належать підприємству на правах власності й не потребують повернення. До їх складу входять внески засновників у статутний капітал, прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків, резервний капітал, амортизаційні відрахування, інші внутрішні джерела фінансування. Використання власних активів забезпечує фінансову незалежність, підвищує стійкість підприємства до зовнішніх ризиків і створює можливості для стратегічного розвитку без додаткових боргових зобов'язань. Однак обсяг власних ресурсів у більшості аграрних підприємств є обмеженим через сезонність виробництва, нестабільність прибутковості та залежність від природно-кліматичних умов, тому їх недостатньо для забезпечення безперервного відтворювального процесу [34].

Залучені активи формуються за рахунок позикових і залучених коштів інших суб'єктів – банків, інвесторів, державних фондів, контрагентів чи приватних осіб. До них належать кредити, лізинг, орендовані основні засоби, позиковий капітал, емісія боргових цінних паперів, довгострокові інвестиції, а також кредиторська заборгованість. Залучені ресурси дозволяють аграрним підприємствам розширювати масштаби виробництва, інвестувати в модернізацію технічної бази, покривати тимчасовий дефіцит обігових коштів. Водночас надмірна залежність від позикового фінансування підвищує ризики неплатоспроможності, збільшує фінансові витрати на обслуговування боргу й може призвести до втрати фінансової автономії. Тому ефективне управління співвідношенням власних і залучених активів є ключовим завданням фінансового менеджменту аграрного підприємства [41].

Раціональне поєднання цих двох груп активів забезпечує баланс між стабільністю та гнучкістю фінансової політики. Власні ресурси гарантують стабільність і контроль над виробничим процесом, тоді як залучені активи – це інструмент прискореного розвитку, впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності. Оптимальна структура джерел формування активів визначається галузевими особливостями, стадією життєвого циклу підприємства, рівнем ризику, доступом до фінансового ринку та державною підтримкою аграрного сектору. Таким чином, класифікація активів за джерелами формування є основою для аналізу фінансової стійкості, розробки інвестиційної стратегії та забезпечення ефективного управління капіталом аграрного підприємства [55].

Класифікація активів аграрного підприємства за участю у виробничому процесі ґрунтується на їх функціональній ролі у створенні матеріальних благ, формуванні кінцевого результату діяльності та забезпеченні соціально-побутових потреб працівників. У цьому контексті всі активи аграрного підприємства поділяються на виробничі та невиробничі. Виробничі активи становлять матеріальну основу сільськогосподарського виробництва, адже саме вони безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції,

виконують функції засобів і предметів праці, забезпечують технологічний процес вирощування, зберігання та переробки сільськогосподарських культур, утримання тварин. До цієї групи належать земельні ресурси, які є головним і незамінним засобом виробництва в аграрній сфері, а також будівлі та споруди виробничого призначення – ферми, ангари, склади, тваринницькі приміщення, зерносклади. Суттєву частину виробничих активів становить техніка – трактори, комбайни, сівалки, плуги, транспортні засоби, обладнання для переробки та зберігання продукції. Важливими складовими є також поточні та довгострокові біологічні активи, які мають специфічний характер для аграрного сектору: до них відносяться багаторічні насадження, племінна і робоча худоба, посіви, тварини на вирощуванні та відгодівлі. Усі вони забезпечують виробничий цикл, який має біологічну природу і часто триває більше одного календарного року [44].

Невиробничі активи, на відміну від виробничих, не беруть прямої участі у процесі створення сільськогосподарської продукції, однак вони виконують важливу соціальну, побутову та допоміжну функцію, спрямовану на забезпечення умов праці, відпочинку та соціального добробуту працівників аграрного підприємства. До цієї групи належать житлові будинки, об'єкти соціальної інфраструктури, культурно-побутові приміщення, заклади охорони здоров'я, дитячі садки, їдальні, об'єкти спортивного чи відпочинкового призначення, що знаходяться на балансі підприємства. Вони не створюють безпосередньої доданої вартості у виробництві, але підвищують ефективність трудових ресурсів, сприяють зменшенню плинності кадрів і формують соціальну стабільність у сільській місцевості [35].

Розподіл активів аграрного підприємства на виробничі та невиробничі має важливе аналітичне та управлінське значення. Він дозволяє оцінити ефективність використання основних засобів, визначити частку ресурсів, що безпосередньо впливають на виробничий результат, та частку активів, які виконують допоміжну функцію. Для аграрних підприємств України,

особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, оптимальне співвідношення між цими групами є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу на селі [7].

Класифікація активів аграрного підприємства за приналежністю є важливою складовою системи управління ресурсами, оскільки визначає юридичні межі володіння, користування та розпорядження майном, а також впливає на фінансові показники підприємства, рівень його ліквідності, обсяги зобов'язань і структуру капіталу. Власні активи аграрного підприємства – це майно, що належить йому на правах власності і відображається в його балансі. До таких активів належать земельні ділянки, будівлі, споруди, техніка, транспортні засоби, виробничі та соціальні об'єкти, а також нематеріальні ресурси – права користування торговими марками, патенти, програмне забезпечення тощо. Власні активи є основою стабільності підприємства, забезпечують його незалежність і виступають джерелом отримання прибутку, оскільки використовуються без додаткових витрат на оренду чи обслуговування сторонніх ресурсів [3].

Орендовані активи – це майно, яке аграрне підприємство отримує у тимчасове користування на підставі договорів оренди або лізингу. До них належать земельні ділянки, сільськогосподарська техніка, виробничі приміщення, тварини, транспорт та інше обладнання, необхідне для здійснення господарської діяльності. Орендовані активи дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, розширювати виробничі потужності без значних капітальних витрат, але водночас збільшують фінансові зобов'язання та ризики, пов'язані з термінами і вартістю оренди. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України орендні відносини набули значного поширення, зокрема щодо землі, що становить базовий виробничий ресурс більшості господарств [46].

Окрему групу становлять спільні активи – це ресурси, які перебувають у колективній або спільній власності кількох суб'єктів господарювання,

наприклад у рамках аграрних кооперативів, агрохолдингів чи партнерських об'єднань. До таких активів можуть належати спільно придбані сільськогосподарські машини, склади, елеватори, логістичні центри, системи зрошення або інформаційні системи управління виробництвом. Спільне використання активів дає змогу зменшити витрати на їх придбання й утримання, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє розвитку кооперації в аграрному секторі. Водночас воно потребує чіткої регламентації правових відносин між партнерами, визначення часток участі, порядку розподілу прибутку та відповідальності [33].

Класифікація активів за приналежністю відображає структуру прав власності на майно аграрного підприємства, визначає межі управлінського впливу та рівень фінансової відповідальності. Рациональне поєднання власних, орендованих і спільних активів дозволяє підприємству досягати оптимального балансу між економічною самостійністю, ресурсною забезпеченістю та гнучкістю у прийнятті рішень. Це, у свою чергу, забезпечує ефективність виробництва, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності й фінансової стійкості аграрного підприємства в умовах динамічного розвитку ринку.

1.2. Методи управління активами аграрного підприємства та їх оптимізація

Ефективне управління активами є одним із ключових чинників забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості аграрного підприємства. В умовах ринкової економіки, воєнного стану та макроекономічної нестабільності аграрний сектор стикається з підвищеними ризиками, що вимагають від суб'єктів господарювання гнучких та обґрунтованих управлінських рішень. Активи підприємства становлять

основу його виробничого потенціалу, визначають рівень рентабельності, швидкість обороту капіталу та можливість залучення інвестицій. Для аграрного виробництва, де значна частка активів є матеріальною – земля, техніка, споруди, тварини, запаси сировини – питання ефективного управління ними набуває особливого значення [22].

Сучасні методи управління активами базуються на комплексному підході, що поєднує фінансові, економічні, організаційні та технологічні інструменти. Їх застосування дозволяє раціонально розподіляти ресурси, підтримувати баланс між ліквідністю та прибутковістю, мінімізувати ризики, пов'язані з неефективним використанням чи моральним старінням активів. Оптимізація активів аграрного підприємства передбачає системне вдосконалення структури балансу, впровадження цифрових технологій обліку та контролю, підвищення оборотності оборотних коштів, модернізацію основних засобів і розробку ефективної амортизаційної політики [16].

В умовах трансформацій української економіки, орієнтації на європейські стандарти ведення бізнесу та необхідності підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу особливу актуальність набувають питання удосконалення методів управління активами. Це передбачає перехід від традиційних підходів до використання сучасних інструментів фінансового менеджменту, інвестиційного аналізу, цифрових систем моніторингу та контролю. Ефективне управління активами аграрного підприємства стає запорукою його розвитку, забезпечення економічної безпеки та стійкого функціонування у складних умовах зовнішнього середовища [10].

Сутність управління активами аграрного підприємства полягає у забезпеченні максимально ефективного використання всіх наявних ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Активи аграрного підприємства є сукупністю матеріальних, фінансових і нематеріальних цінностей, які безпосередньо беруть участь у виробничому

процесі або створюють умови для його здійснення. Ефективне управління цими активами означає формування, використання та оновлення їх таким чином, щоб забезпечити стає функціонування підприємства, збереження його фінансової рівноваги та підвищення прибутковості. Особливість аграрних підприємств полягає у високій залежності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, нестабільності ринкових кон'юнктур, що вимагає від керівництва особливої гнучкості у використанні активів. Раціональне управління активами включає визначення їх оптимальної структури, підтримання належного рівня ліквідності, контроль за ефективністю використання основних і оборотних засобів, забезпечення зростання фондів та оборотності капіталу. Крім того, управління активами передбачає баланс між ризиком і дохідністю – надмірна концентрація активів у неліквідній формі може призвести до дефіциту обігових коштів, тоді як надмірна ліквідність знижує потенційну рентабельність. Отже, сутність управління активами аграрного підприємства полягає у формуванні раціональної політики використання ресурсів, яка дозволяє забезпечити фінансову стійкість, стабільний розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку аграрної продукції [17].

Класифікація активів у системі управління аграрного підприємства має важливе значення, оскільки дає змогу визначити структуру ресурсів, оцінити ефективність їх використання та сформувати оптимальну політику управління ними. Усі активи підприємства поділяються на дві основні групи – необоротні та оборотні. Необоротні активи включають земельні ділянки, будівлі, споруди, сільськогосподарську техніку, транспортні засоби, багаторічні насадження, робочу і продуктивну худобу, довгострокові фінансові вкладення та нематеріальні ресурси, такі як патенти, торговельні марки, ліцензії, програмне забезпечення. Ці активи забезпечують основну виробничу діяльність підприємства і характеризуються тривалим періодом використання, поступовим зносом і амортизацією. Управління ними передбачає контроль за ефективністю експлуатації, своєчасне оновлення та

модернізацію, вибір оптимальної амортизаційної політики, що дозволяє мінімізувати витрати й забезпечити відновлення виробничих потужностей [25].

Оборотні активи формують мобільну частину ресурсів підприємства, яка безпосередньо бере участь у кругообігу коштів. До них належать виробничі запаси (насіння, паливо, добрива, корми), незавершене виробництво, готова продукція, дебіторська заборгованість, грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції. Особливістю управління цією групою є необхідність забезпечення достатнього рівня ліквідності для своєчасного фінансування операційної діяльності та уникнення дефіциту оборотного капіталу. Для аграрних підприємств, діяльність яких залежить від сезонних коливань виробництва, правильне співвідношення між видами оборотних активів набуває вирішального значення. Надлишкові запаси можуть призвести до заморожування капіталу, а нестача – до зривів виробничого циклу [30].

Крім двох основних груп, виділяють також нематеріальні активи, які дедалі більше впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств. До них належать інформаційні ресурси, ноу-хау, технологічні розробки, програмні комплекси для управління виробництвом, база клієнтів та репутаційний капітал. У сучасних умовах цифровізації агросектору саме нематеріальні активи стають ключовим чинником підвищення ефективності управління [40].

Класифікація активів аграрного підприємства дозволяє впорядкувати інформацію про їх склад, структуру та рух, що є базою для формування управлінських рішень. Раціональний розподіл активів між основними та оборотними групами сприяє забезпеченню фінансової стабільності, ефективності використання ресурсів і створенню передумов для сталого розвитку підприємства [56].

Управління активами аграрного підприємства є складним багаторівневим процесом, що охоплює планування, аналіз, фінансування,

контроль та оптимізацію використання наявних ресурсів (рис. 1.2). Для забезпечення ефективності цього процесу застосовується система взаємопов'язаних методів, які охоплюють фінансово-економічні, інвестиційні, організаційно-технологічні та контрольні інструменти. Кожна з цих груп методів виконує специфічну функцію у загальній системі управління активами, забезпечуючи раціональне формування, використання і відтворення ресурсів підприємства [5].

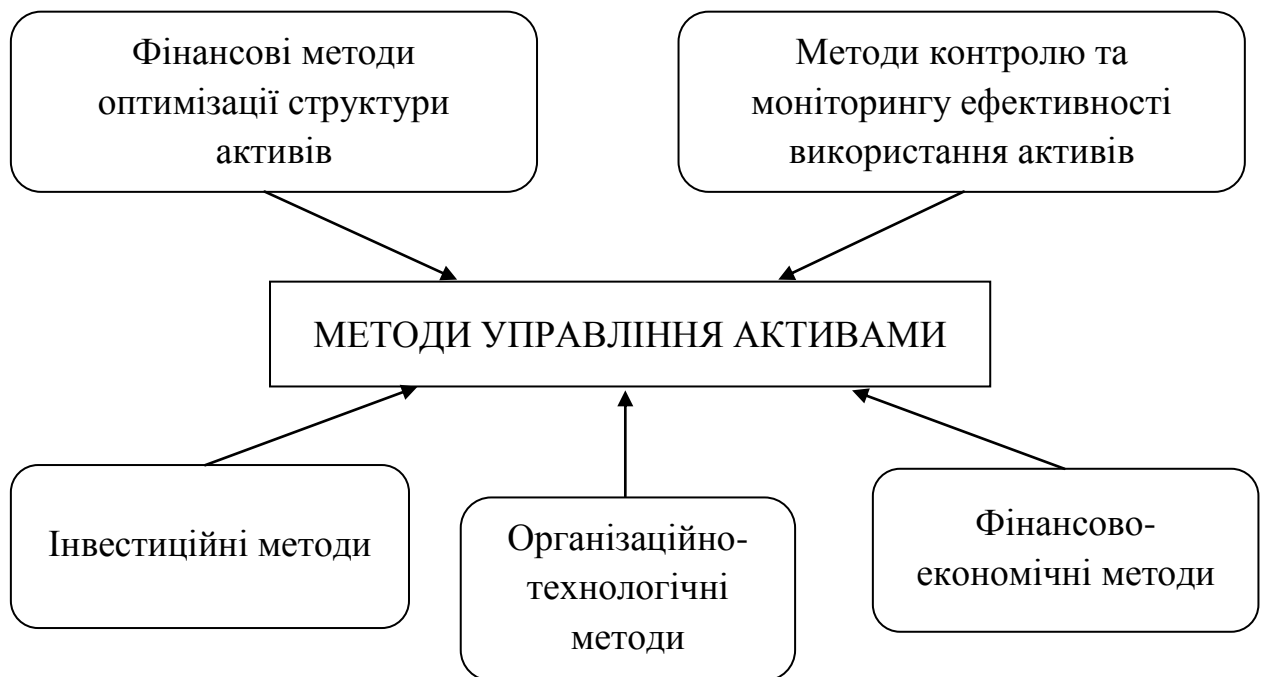


Рис. 1.2. Методи управління активами аграрного підприємства

Фінансово-економічні методи управління активами аграрного підприємства мають на меті забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів, підвищення їхньої рентабельності та підтримання належного рівня ліквідності підприємства. Основою цього процесу є системний аналіз і планування структури активів, що дозволяє визначити оптимальне співвідношення між оборотними й необоротними елементами. Оцінювання структури активів здійснюється за допомогою фінансових коефіцієнтів, які відображають питому вагу окремих груп ресурсів у загальному обсязі майна підприємства. Такий аналіз допомагає виявити надлишкові або неефективно

використовувані активи, визначити напрями їх оновлення чи продажу [15].

Важливим методом управління виступає бюджетування, яке включає розробку планів використання активів на коротко- та довгострокову перспективу, узгодження інвестиційних і виробничих програм, формування фінансових потоків, необхідних для оновлення основних засобів, закупівлі матеріалів і підтримки поточної діяльності. Значне місце в системі управління займає оптимізація запасів, що має особливе значення для аграрних підприємств через сезонний характер виробництва. Для цього застосовуються сучасні методики, такі як ABC-аналіз, який дозволяє класифікувати ресурси за ступенем їх важливості, та XYZ-аналіз, який оцінює стабільність споживання або постачання матеріальних запасів. Таке поєднання дає можливість уникати надлишкових або дефіцитних запасів, що, у свою чергу, сприяє прискоренню оборотності активів [20].

Ефективним фінансово-економічним інструментом є також продумана амортизаційна політика, яка визначає швидкість відновлення основних засобів. Застосування прискореної амортизації сприяє зниженню податкового навантаження, акумулюванню коштів на оновлення техніки та обладнання, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва. Оцінка ефективності використання активів базується на системі показників, таких як оборотність активів, фондоддача, рентабельність основних засобів і матеріалоддача. Високі значення цих коефіцієнтів свідчать про раціональне використання ресурсів і ефективне управління ними. Таким чином, фінансово-економічні методи управління активами в аграрному секторі спрямовані на досягнення балансу між прибутковістю і фінансовою стабільністю, забезпечення оптимальної структури активів, підвищення їх оборотності та підтримку конкурентних переваг підприємства в умовах змінного ринкового середовища [32].

Інвестиційні методи управління активами аграрного підприємства передбачають розробку та реалізацію системи заходів, спрямованих на оновлення, модернізацію й раціональне використання активів з метою

забезпечення їхньої максимальної віддачі та довгострокового економічного зростання. В умовах високої конкуренції, нестабільності ринку та обмеженості фінансових ресурсів аграрні підприємства мають приймати ефективні інвестиційні рішення, що забезпечують підвищення продуктивності виробництва, зниження витрат і підвищення прибутковості [43].

Вибір оптимальних напрямів інвестування здійснюється з урахуванням стратегічних цілей підприємства, ресурсного потенціалу, кон'юнктури ринку, державної політики підтримки аграрного сектору та наявних ризиків. Одним із ключових напрямів інвестиційного управління є технічне переоснащення виробництва, що включає придбання нової сільськогосподарської техніки, модернізацію виробничих потужностей, упровадження енергоефективних та інноваційних технологій. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити витрати на утримання застарілих основних засобів і поліпшити якість виробленої продукції. Водночас важливу роль відіграють інвестиції у розвиток інфраструктури – будівництво складських і логістичних комплексів, удосконалення системи зберігання, транспортування та переробки сировини, що дає змогу мінімізувати втрати й підвищити ефективність ланцюга створення доданої вартості [4].

Не менш значущим є напрям фінансового інвестування, який передбачає розміщення тимчасово вільних коштів у дохідні та надійні активи – акції, облигації, депозити чи пайові фонди, що сприяє диверсифікації ризиків і стабілізації фінансових потоків підприємства. Оцінка ефективності інвестицій здійснюється за допомогою сучасних фінансово-аналітичних методів, таких як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), індекс рентабельності (PI) та період окупності (PBP). Ці показники дозволяють комплексно оцінити доцільність і вигідність інвестиційного проекту, порівняти альтернативні варіанти вкладень і визначити їх вплив на загальну результативність діяльності підприємства. Крім того, у процесі управління інвестиціями важливе місце посідає

планування джерел фінансування – власних (прибуток, амортизаційні відрахування) та залучених (банківські кредити, лізинг, державні програми, гранти, іноземні інвестиції). Комплексне використання цих інструментів дає змогу досягти оптимального балансу між прибутковістю та ризиком, підвищити капіталізацію підприємства і створити умови для його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі [14].

Фінансові методи оптимізації структури активів аграрного підприємства спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості господарської діяльності. В умовах ринкової нестабільності та сезонності аграрного виробництва особливого значення набуває раціональне управління структурою активів, яке дозволяє уникнути дефіциту оборотних коштів, надмірної концентрації у неліквідних формах і водночас забезпечити достатній рівень фінансування виробничих процесів. Основним завданням є підтримання балансу між активною та пасивною частиною балансу, а також між короткостроковими й довгостроковими активами, що сприяє досягненню стабільного розвитку підприємства. Управління ліквідністю є ключовим напрямом оптимізації структури активів, адже саме від нього залежить здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Для цього застосовуються такі інструменти, як прогнозування руху грошових коштів, складання платіжного календаря, визначення оптимального залишку грошових ресурсів на рахунках, а також використання короткострокових депозитів і кредитних ліній. Ефективне управління ліквідністю передбачає мінімізацію «заморожених» активів і підтримання достатнього рівня оборотних засобів для безперервного фінансування господарських операцій [23].

Іншим важливим фінансовим методом є реструктуризація активів, що передбачає перегляд їх складу, призначення та доцільності використання. У процесі реструктуризації підприємство може реалізовувати або передавати в оренду непрофільні, малоефективні чи надлишкові активи, а отримані кошти

спрямовувати на розвиток основних виробничих напрямів, оновлення техніки або інвестування у високорентабельні проекти. Це дозволяє підвищити загальну віддачу капіталу, знизити витрати на утримання неефективних ресурсів та покращити показники рентабельності активів [31].

Важливу роль відіграє також диверсифікація фінансових вкладень, яка забезпечує зменшення ризиків втрати вартості активів унаслідок коливань ринку або інфляції. Аграрні підприємства можуть розміщувати тимчасово вільні грошові кошти у короткострокові депозитні інструменти, державні облігації, пайові фонди або використовувати їх для фінансування суміжних видів діяльності, що приносять додатковий прибуток. Диверсифікація дозволяє створити фінансовий «запас міцності», особливо актуальний в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища [42].

До фінансових методів оптимізації структури активів належить і політика управління дебіторською заборгованістю, яка передбачає встановлення лімітів кредитування контрагентів, контроль за своєчасністю розрахунків та використання системи знижок або штрафів для стимулювання платежів. Від ефективності дебіторської політики залежить швидкість обігу оборотних коштів, а отже – ліквідність та фінансова гнучкість підприємства.

Загалом фінансові методи оптимізації структури активів мають забезпечити не лише ефективне використання наявних ресурсів, а й підвищення їх рентабельності при мінімальному рівні ризику. Комплексне застосування інструментів управління ліквідністю, реструктуризації та диверсифікації активів формує фінансову стійкість аграрного підприємства, підвищує його інвестиційну привабливість і створює передумови для стабільного розвитку навіть у складних економічних умовах [8].

Організаційно-технологічні методи управління активами аграрного підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності використання ресурсів, раціоналізації виробничих процесів та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Їх основна мета полягає у створенні збалансованої системи управління матеріальними, фінансовими та

інформаційними потоками на всіх етапах діяльності – від постачання сировини до реалізації готової продукції. В аграрному секторі ці методи мають специфіку, пов'язану із сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов і високим рівнем матеріалоемності. Тому ефективне організаційно-технологічне управління активами передбачає комплексне планування, координацію та контроль використання всіх видів ресурсів, а також упровадження сучасних інформаційних технологій, які дозволяють підвищити точність управлінських рішень і оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища [11].

Серед основних напрямів організаційно-технологічного управління активами слід виділити планування структури виробництва з урахуванням оптимального завантаження техніки, трудових і земельних ресурсів; удосконалення технологій обробітку ґрунту, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції; раціональне використання складських площ і транспортної інфраструктури. У сучасних умовах значного поширення набули системи автоматизованого управління підприємствами (ERP-системи), що забезпечують комплексний контроль над фінансовими потоками, матеріальними запасами та технічними засобами. Вони дозволяють здійснювати облік і моніторинг руху активів у режимі реального часу, мінімізуючи ризики простоїв, втрат чи нераціонального використання майна.

Важливим елементом є впровадження систем точного землеробства, GPS-моніторингу техніки, автоматизованого обліку пального, добрив і засобів захисту рослин. Такі технології дозволяють оптимізувати витрати, зменшити собівартість продукції та підвищити продуктивність праці. Крім того, вони створюють основу для аналітичного прогнозування потреб у ресурсах і планування ремонтних або оновлювальних робіт. У сфері управління активами доцільно також використовувати цифрові карти полів, електронні бази даних, сенсорні системи для моніторингу стану техніки й посівів, що дає можливість оперативно приймати рішення щодо

перерозподілу активів відповідно до виробничих потреб [24].

З організаційного погляду важливо забезпечити чіткий розподіл функцій і відповідальності між структурними підрозділами, формування ефективної системи внутрішнього контролю, а також розробку стандартів і регламентів використання активів. Сучасне управління потребує інтеграції технологічних процесів у єдиний інформаційний простір, що забезпечує прозорість діяльності, зменшує втрати часу і ресурсів, підвищує рівень дисципліни та фінансової стійкості підприємства. Отже, організаційно-технологічні методи управління активами виступають фундаментом підвищення ефективності аграрного виробництва, створюючи умови для інноваційного розвитку, стабільного функціонування та довгострокової економічної результативності.

1.3. Вплив ефективного управління активами на фінансову стійкість аграрного підприємства

Роль активів у формуванні фінансової стійкості аграрного підприємства полягає у забезпеченні збалансованості між джерелами фінансування, обсягами виробництва та рівнем доходів, що формують основу економічної стабільності суб'єкта господарювання. Активи є головним індикатором фінансового потенціалу підприємства, оскільки відображають рівень його забезпеченості матеріальними, нематеріальними та фінансовими ресурсами. Раціональна структура активів дозволяє підприємству підтримувати оптимальне співвідношення між оборотними і необоротними засобами, що безпосередньо впливає на ліквідність і прибутковість. Надмірна концентрація коштів у малоліквідних активах, таких як основні засоби, може зменшити фінансову гнучкість, тоді як надлишок оборотних активів без ефективного використання призводить до зниження рентабельності. Для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується сезонністю виробництва та залежністю від природних факторів, особливо важливо

підтримувати збалансовану структуру активів, що забезпечує можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища [37].

Ефективне використання основних засобів – техніки, обладнання, земельних ресурсів – забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та збільшення прибутку, що зміцнює фінансову стійкість. Водночас належне управління оборотними активами, такими як запаси, грошові кошти та дебіторська заборгованість, сприяє підтриманню стабільних грошових потоків і платоспроможності підприємства. Важливо також забезпечувати оптимальне співвідношення власних і позикових коштів у структурі активів, адже надмірна залежність від кредитів може створити ризики фінансової нестабільності [48]. Отже, ефективне управління активами є базовим чинником формування фінансової стійкості, оскільки воно визначає здатність аграрного підприємства зберігати прибутковість, незалежність від зовнішнього фінансування, а також стійкість до коливань ринкової кон'юнктури, що в сукупності формує основу його довгострокового розвитку.

Фактори ефективного управління активами аграрного підприємства охоплюють широкий комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають рівень використання ресурсного потенціалу, продуктивність виробництва та фінансову результативність діяльності. До внутрішніх факторів належать якість управлінських рішень, структура та технічний стан основних засобів, обсяги і структура оборотних активів, рівень кваліфікації персоналу, ефективність контролю за витратами, система обліку і звітності, а також ступінь впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси. Зовнішніми чинниками є макроекономічна ситуація, державна аграрна політика, податкове та кредитне регулювання, рівень інфляції, доступність фінансових ресурсів, кон'юнктура аграрних ринків і природно-кліматичні умови, які мають значний вплив на сезонність виробництва і структуру активів підприємства [50].

Серед ключових факторів ефективності управління активами особливе

значення має якісне планування інвестицій у виробничі потужності. Вчасне оновлення машинно-тракторного парку, модернізація складського господарства, системи зрошення та енергозабезпечення забезпечують підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції. Ефективне управління оборотними активами, зокрема запасами насіння, палива, кормів і добрив, дозволяє уникати простоїв, зменшити втрати від псування продукції та забезпечити безперебійність виробництва. Контроль за дебіторською заборгованістю сприяє підтриманню стабільності грошових потоків і запобігає дефіциту ліквідності. Важливим фактором є також оптимізація структури активів – надлишок малоефективних або неліквідних ресурсів знижує рентабельність, тоді як їх нестача може обмежувати виробничі можливості [49].

Не менш важливою складовою ефективного управління активами є кадровий потенціал підприємства. Кваліфіковані фахівці з фінансів, обліку, технології виробництва та логістики здатні приймати обґрунтовані рішення щодо використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та оптимізації виробничих процесів. Управлінські компетенції, аналітичне мислення і здатність працювати з фінансово-економічними показниками значною мірою визначають успішність у формуванні ефективної стратегії управління активами [54].

Окрему роль відіграє впровадження інноваційних технологій, таких як системи моніторингу стану ґрунтів і посівів, автоматизовані платформи управління технікою, цифрові платформи для обліку та планування виробництва. Використання таких інструментів, як ERP-системи, дає змогу централізовано контролювати рух активів, управляти фінансовими потоками та прогнозувати ефективність інвестицій. Завдяки цифровізації аграрного виробництва підприємства можуть підвищити точність планування, своєчасно виявляти неефективні ділянки використання ресурсів і запроваджувати коригувальні дії [9].

До зовнішніх факторів, що впливають на ефективність управління

активами, належить державна підтримка аграрного сектору, зокрема доступ до пільгового кредитування, компенсацій лізингових платежів та субсидій на модернізацію основних засобів. Фінансова стабільність підприємства залежить також від рівня розвитку ринку капіталу, можливості залучення інвестицій, наявності стабільних банківських і страхових інструментів, що дозволяють знизити ризики у процесі використання активів [12]. Природно-кліматичні фактори, як-от посухи, повені або коливання температури, прямо впливають на ефективність використання біологічних активів, тому важливим є страхування врожаю та диверсифікація сільськогосподарського виробництва.

У сукупності ці фактори формують базу для стабільного розвитку аграрного підприємства, визначають його спроможність забезпечувати безперервність виробництва, раціонально використовувати ресурси та підтримувати фінансову стійкість навіть у нестабільних ринкових і природних умовах [27].

Показники ефективності управління активами аграрного підприємства відображають якість використання його ресурсного потенціалу, ступінь раціональності сформованої структури майна, швидкість обертання активів та їх вплив на фінансові результати діяльності. Ключовим індикатором виступає коефіцієнт оборотності активів, який демонструє, скільки разів за певний період підприємство здатне перетворити вкладені в активи ресурси на грошовий потік через реалізацію продукції, що особливо важливо в умовах сезонності аграрного виробництва. Чим вищий цей показник, тим ефективніше використовуються як основні засоби, так і оборотні ресурси. Рентабельність активів є ще одним стратегічним індикатором, що визначає здатність підприємства генерувати прибуток із кожної гривні, вкладеної в його майно; вона дозволяє оцінити ефективність використання як техніки і матеріально-технічних ресурсів, так і біологічних активів, які займають значну частку у структурах аграрних підприємств [13].

Значущим є показник частки основних засобів у загальній вартості

активів, адже надмірна їх частка свідчить про капіталомісткість виробництва та потребує високих витрат на утримання, тоді як недостатня – може означати низький рівень технічного оснащення та обмеженість виробничого потенціалу. Аналіз рівня ліквідності активів, зокрема коефіцієнтів покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, дозволяє визначити здатність аграрного підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, що є критично важливим у періоди посиленого навантаження на оборотний капітал, наприклад під час проведення посівної чи збиральної кампанії [53].

Коефіцієнт автономії, який характеризує співвідношення власного та позикового капіталу, демонструє ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування; ефективне управління активами передбачає формування їх такої структури, яка забезпечує достатню частку власного капіталу для стійкого розвитку та зниження фінансових ризиків. Додатковими показниками виступають оборотність дебіторської заборгованості, яка показує швидкість повернення коштів від покупців, та оборотність запасів, що визначає, наскільки раціонально управляються матеріальні ресурси, особливо важливі в сільському господарстві, де значна частина запасів піддається ризику псування [51].

Сукупний аналіз цих показників дає змогу виявити проблемні зони управління активами, визначити резерви для підвищення ефективності їх використання, сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації структури активів, оновлення матеріально-технічної бази та забезпечення фінансової стійкості підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі [9].

Підвищення фінансової стійкості аграрного підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки раціонально та ефективно здійснюється управління його активами, адже саме вони формують матеріальну, технологічну та фінансову базу функціонування господарства. Раціональне управління активами забезпечує зростання ліквідності, стабільність

грошових потоків і здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання, зменшуючи фінансові ризики та підвищуючи кредитоспроможність. Насамперед ефективно управління активами дозволяє мінімізувати величину дебіторської заборгованості через налагодження системи контролю за розрахунками з контрагентами, встановлення обґрунтованих термінів погашення боргів, застосування штрафних санкцій та стимулів для покупців, що, у свою чергу, дає змогу формувати рівномірні надходження коштів та уникати дефіциту оборотних ресурсів [20].

Важливим аспектом впливу ефективного управління активами є забезпечення стабільності грошових потоків, оскільки аграрна діяльність характеризується сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов та значною різницею між періодом вкладення коштів і часом реалізації продукції. Раціональне планування виробничого циклу, оптимізація структури запасів, своєчасне придбання ресурсів за вигідними цінами та продумана політика реалізації допомагають синхронізувати припливи та відпливи коштів і запобігати касовим розривам [34].

Ефективність управління активами також проявляється у підвищенні продуктивності використання оборотного капіталу, що включає оптимізацію рівня запасів, скорочення термінів обороту сировини та матеріалів, зменшення втрат під час зберігання, транспортування чи переробки продукції. Правильне визначення норм запасів, застосування сучасних логістичних підходів, автоматизованих систем обліку складів дозволяє скоротити зайве заморожування коштів та збільшити швидкість їх обороту. Крім того, ефективно управління активами забезпечує здатність підприємства активно оновлювати основні засоби, модернізувати техніку й обладнання без надмірного залучення дорогого кредитного ресурсу. Зростання коефіцієнта зносу основних засобів негативно впливає на фінансову стійкість, оскільки спричиняє збільшення витрат на ремонт, зниження продуктивності техніки, підвищення собівартості продукції та зниження конкурентоспроможності [5].

Своєчасні інвестиції в модернізацію, використання лізингових

інструментів, залучення державних програм підтримки забезпечують технологічну стабільність і дають змогу підприємству утримувати необхідний рівень виробничого потенціалу. Також вагомим є вплив ефективного розподілу активів між різними напрямками діяльності, що дозволяє підвищувати рентабельність і зменшувати ризики концентрації капіталу у низькодохідних або надмірно ризикових операціях. Унаслідок цього підприємство досягає більшої фінансової гнучкості, здатності швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати структуру активів до вимог зовнішнього середовища [43].

Загалом вплив ефективного управління активами на фінансову стійкість аграрного підприємства є всеохоплюючим, оскільки охоплює всі ключові елементи його фінансово-виробничої системи: формування оптимальної структури активів, забезпечення їх рентабельного використання, мінімізацію фінансових ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та здатності підприємства працювати стабільно навіть в умовах високої економічної невизначеності, сезонних коливань та зростання виробничих витрат. Саме тому ефективне управління активами виступає базовою умовою збереження і зміцнення довгострокової фінансової стійкості аграрного підприємства та його здатності забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі [50].

Сучасний інноваційний підхід до управління активами аграрного підприємства ґрунтується на широкому використанні цифрових технологій, автоматизованих систем обліку, контролю та аналітики, що забезпечують можливість комплексного моніторингу всіх ресурсів і процесів у режимі реального часу. Інновації виступають ключовим чинником підвищення ефективності управління активами, оскільки вони дозволяють мінімізувати людський фактор, прискорити прийняття управлінських рішень, забезпечити точність прогнозування та оптимізувати витрати на виробництво й утримання ресурсів [52].

Одним з головних напрямів інновацій у аграрному секторі є

впровадження рішень Smart Farming, що передбачають використання сенсорних систем, GPS-технологій, дронів, супутникового моніторингу та автоматизованих агрометричних інструментів. Завдяки GPS-навігації та системам точного землеробства підприємство може чітко відстежувати стан ґрунтів, рівень вологості, потребу в добривах і засобах захисту рослин, що забезпечує оптимальне використання ресурсів та зменшення перевитрат матеріальних активів. Дрони дозволяють оперативно контролювати стан посівів, виявляти пошкоджені ділянки, оцінювати біомасу й прогнозувати урожайність, що значно підвищує точність управління біологічними активами. Важливим елементом інноваційного підходу стає впровадження ERP-систем, які інтегрують дані про запаси, основні засоби, техніку, земельні ресурси, фінанси та персонал в єдину інформаційну платформу. ERP-рішення дозволяють відстежувати життєвий цикл активів – від їх придбання до вибуття, забезпечують своєчасне технічне обслуговування машинно-транспортного парку, планування ремонтів, зниження рівня простоїв та оптимізацію навантаження на техніку [14].

Використання IoT-технологій у складуванні та логістичних процесах сприяє підвищенню ефективності управління запасами, адже датчики температури, вологості, ваги та переміщення дозволяють вести точний облік стану зберігання продукції, скорочувати втрати та запобігати псуванню активів. Інноваційні фінансові інструменти, такі як лізингова цифрова платформа, онлайн-моніторинг кредитних лімітів, електронні системи укладання контрактів, сприяють швидкому залученню капіталу для оновлення основних засобів та впровадження нових технологічних рішень [26].

Також дедалі більшого значення набувають аналітичні системи, що використовують штучний інтелект та машинне навчання, які дозволяють будувати прогностичні моделі щодо рентабельності активів, ефективності земельних ділянок, оптимізації сівозмін, графіків технічного обслуговування та управління ризиками. Завдяки глибинній аналітиці аграрне підприємство

може значно точніше оцінювати свої виробничі можливості та фінансові перспективи, підвищуючи ефективність прийняття рішень щодо структури активів [33].

У результаті впровадження інновацій забезпечує ресурсну економію, скорочення експлуатаційних витрат, прискорення оборотності активів та підвищення продуктивності виробництва, що безпосередньо зміцнює фінансову стійкість підприємства. Підприємства, що активно інтегрують цифрові та інноваційні технології, отримують конкурентні переваги, зменшують вплив зовнішніх ризиків і досягають більшої стабільності на ринку за рахунок ефективного використання своїх матеріальних, фінансових, технічних і біологічних активів.

Висновки до розділу 1

1. Активи аграрного підприємства формують комплекс матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів, що забезпечують його виробничу діяльність та конкурентоспроможність. Їх структура має специфіку, зумовлену сезонністю виробництва, природними умовами та біологічними циклами. Класифікація активів за різними ознаками дає змогу глибше оцінити ресурсний потенціал підприємства та контролювати ефективність його використання. Співвідношення оборотних і необоротних активів, а також власних і залучених ресурсів впливає на фінансову стійкість і платоспроможність господарства. Ефективне управління активами допомагає оптимізувати витрати й забезпечує стабільні грошові потоки. Воно також підвищує рентабельність і сприяє реалізації стратегії розвитку в умовах ринкової мінливості. Тому системний аналіз і чітка класифікація активів є ключовими елементами фінансового менеджменту аграрного підприємства.

2. Ефективне управління активами є ключовою умовою фінансової стійкості та довгострокового розвитку аграрного бізнесу. Активи формують основу виробничого потенціалу підприємства, а їх раціональне використання впливає на продуктивність, ризики та прибутковість. В умовах волатильності ринків особливо важливим є глибокий аналіз структури активів, їх оборотності та ефективності. Системний підхід до управління активами включає оптимізацію запасів, удосконалення амортизаційної політики та застосування цифрових технологій моніторингу ресурсів. Оптимізація передбачає формування такої структури активів, що забезпечує максимальний результат при мінімальних ризиках. В умовах воєнного стану підвищується важливість ліквідності, антикризових стратегій та реструктуризації майна. Вагому роль відіграють сучасні інвестиційні підходи, зокрема оцінка ефективності капіталовкладень за NPV, IRR і PI.

3. Ефективне управління активами є ключовою умовою довгострокової фінансової стійкості аграрного підприємства, оскільки від оптимального використання ресурсів залежить безперервність виробництва та платоспроможність. Раціональне управління основними засобами зменшує амортизаційне навантаження, підвищує техніко-технологічний рівень та запобігає простоям. Грамотне управління оборотними активами забезпечує збалансований рух коштів, скорочення фінансового циклу та гнучкість під час сезонних коливань. Оптимальна структура активів сприяє зниженню фінансових ризиків і підтримує належний рівень ліквідності та автономії. Ефективність операцій з активами визначає якість грошових потоків, що створює основу для інвестицій та оновлення матеріально-технічної бази. Використання цифрових технологій і систем моніторингу підвищує точність управлінських рішень і мінімізує ризики втрат ресурсів. У підсумку ефективне управління активами зміцнює конкурентоспроможність підприємства та забезпечує його стійкість в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПВФ «АГРОЦЕНТР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПВФ «Агроцентр»

ПВФ «Агроцентр» (повна назва – Приватно-виробнича фірма «Агроцентр») є сільськогосподарським підприємством, що здійснює комплексну діяльність у галузі рослинництва та тваринництва. Підприємство функціонує на ринку сільськогосподарської продукції понад 26 років та зарекомендувало себе як стабільний виробник високоякісної сільгосппродукції в регіоні. Основним видом діяльності ПВФ «Агроцентр» є вирощування зернових і технічних культур, виробництво кормів для тварин та реалізація готової продукції на внутрішньому ринку.

Підприємство зареєстроване відповідно до чинного законодавства України, має всі необхідні ліцензії та сертифікати для ведення аграрної діяльності, що підтверджує його відповідність сучасним стандартам якості та безпеки продукції.

Основною метою діяльності ПВФ «Агроцентр» є забезпечення стабільного прибутку через ефективне використання наявних ресурсів, підвищення врожайності та впровадження сучасних технологій виробництва.

Організаційна структура ПВФ «Агроцентр» побудована за функціональним принципом і включає декілька основних підрозділів: виробничий, фінансово-економічний, маркетинговий та адміністративно-управлінський. Кожен підрозділ виконує чітко визначені функції, що забезпечують ефективну роботу підприємства в умовах сучасного ринку.

Виробничий підрозділ відповідає за агрономічну діяльність, обробку ґрунту, посів, догляд за посівами та збір врожаю. Фінансово-економічний підрозділ здійснює планування фінансових потоків, контроль за витратами, аналіз ефективності використання ресурсів. Маркетинговий підрозділ

відповідає за реалізацію продукції та взаємодію з клієнтами, а адміністративно-управлінський – за кадрове забезпечення та координацію всіх внутрішніх процесів.

Для наочності організаційну структуру підприємства можна представити у вигляді схеми на рисунку 2.1.

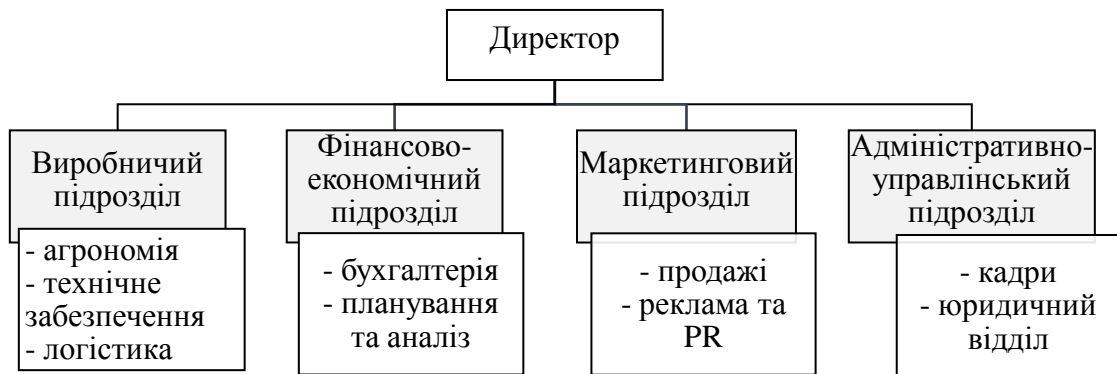


Рис. 2.1. Організаційна структура ПВФ «Агроцентр»

ПВФ «Агроцентр», згідно статутних документів, здійснює комплексне виробництво сільськогосподарської продукції, яке включає:

- рослинництво: вирощування зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза), технічних культур (соняшник, соя) та кормових культур;
- тваринництво: утримання овець, свиней, птиці свійської;
- переробка та зберігання продукції: сушіння зернових, зберігання в силосах та елеваторах, виробництво кормів;
- реалізація продукції: продаж зерна, кормів та готових продуктів на внутрішньому ринку та за контрактами з регіональними дистриб'юторами.

Таке поєднання діяльності дозволяє підприємству отримувати комплексний дохід та мінімізувати ризики залежності від цін на окремі види продукції.

ПВФ «Агроцентр» має значну матеріально-технічну базу, що включає: сільськогосподарську техніку: трактори, комбайни, посівні комплекси; виробничі приміщення: склади, ангари, елеватори; транспортні засоби для

внутрішньогосподарських потреб; зрошувальні системи та технічні пристрої для догляду за посівами. Потужності елеваторів дозволяють зберігати до 15 тис. тонн зернових культур одночасно. Виробнича техніка підприємства оновлюється відповідно до потреб сучасного сільського господарства та має високу продуктивність, що забезпечує оптимальні строки посіву та збирання врожаю.

До обігових засобів відносяться насіння, добрива, пестициди, паливно-мастильні матеріали та корми для тварин. Забезпечення достатнього рівня обігових засобів є ключовим для безперервності виробничого процесу та підвищення врожайності.

Земельні ресурси агропідприємства є основою його виробничого потенціалу, оскільки забезпечують можливість вирощування сільськогосподарських культур і формування стабільного обсягу продукції. Ефективність використання земельних угідь визначає рівень врожайності, продуктивність підприємства та його конкурентоспроможність на аграрному ринку. У таблиці 2.1 наведені показники використання земельних ресурсів ПФФ «Агроцентр».

Таблиця 2.1

Використання земельних ресурсів ПФФ «Агроцентр»

	Обсяги земельних угідь, га	Обсяги ріллі, га	Рівень оброблюваних земель, %
2020	9999,1	9516,1	95,17
2021	9123,1	8701,6	95,38
2022	7422,5	7087,7	95,49
2023	7660,2	7310,1	95,43
2024	2229,7	2132,0	95,62

Аналіз наведених у таблиці 2.1 даних свідчить про суттєве скорочення обсягів земельних угідь ПФФ «Агроцентр» у 2020-2024 рр.: площа земель зменшилася з 9999,1 га у 2020 р. до 2229,7 га у 2024 р., тобто більш ніж у 4

рази. Подібна динаміка характерна і для ріллі, площа якої знизилася з 9516,1 га до 2132,0 га.

Попри зменшення земельного банку, рівень оброблюваних земель залишався стабільно високим, коливаючись у межах 95,17-95,62%. Це свідчить про те, що підприємство ефективно використовувало доступні площі, підтримуючи майже повну залученість земель у виробничий процес.

Таким чином, у період 2020-2024 рр. ПФФ «Агроцентр» зіткнулося з істотним скороченням земельних ресурсів, однак зберегло високий рівень їх використання, що свідчить про адаптивність підприємства та ефективне управління земельним фондом.

Урожайність є ключовим показником ефективності рослинництва, оскільки відображає обсяг отриманої продукції з одиниці площі та характеризує результативність застосованих технологій (рис. 2.2). Зростання урожайності свідчить про покращення агротехнічних заходів, оптимальне використання ресурсів і підвищення продуктивності агропідприємства.

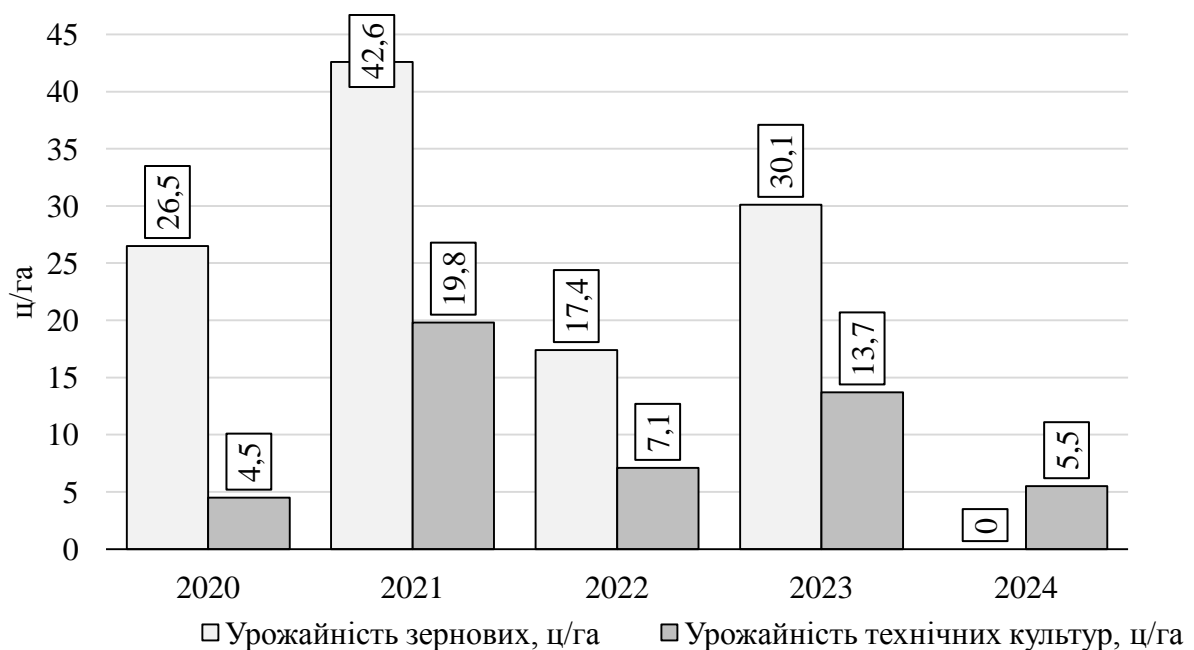


Рис. 2.2. Динаміка врожайності зернових і технічних культур ПФФ «Агроцентр» за 2020-2024 рр.

Аналіз динаміки врожайності ПФФ «Агроцентр» за 2020-2024 рр., проілюстрований на рисунку 2.2, свідчить про значні коливання продуктивності як зернових, так і технічних культур. Урожайність зернових демонструвала різкі зміни: від 26,5 ц/га у 2020 р. до піку 42,6 ц/га у 2021 р., після чого у 2022 р. впала до 17,4 ц/га, частково відновилася у 2023 р. (30,1 ц/га). У 2024 р. агрофірма припинила вирощування зернових. Урожайність технічних культур також була нестабільною: зростання з 4,5 до 19,8 ц/га у 2021 р., падіння у 2022 р. (7,1 ц/га), відновлення у 2023 р. (13,7 ц/га) та повторне зниження у 2024 р. до 5,5 ц/га.

Загалом, динаміка врожайності свідчить про високий рівень нестабільності виробництва, що може бути зумовлено погодними ризиками, скороченням земельного банку, зовнішнім впливом воєнних загроз або зміною структури посівів.

Підприємство налічує близько 90 співробітників, серед яких агрономи, оператори техніки, бухгалтерія та управлінський персонал. Основні критерії підбору персоналу – професійна підготовка, досвід роботи та мотивація до підвищення продуктивності. Головні показники забезпеченості агрофірми матеріальними і трудовими ресурсами та ефективності їх використання надано на рисунку 2.3.

Згідно рисунку 2.3, динаміка показників забезпеченості ПФФ «Агроцентр» матеріальними та трудовими ресурсами за 2020-2024 рр. демонструє суттєві структурні зміни у виробничому потенціалі підприємства.

По-перше, фондоозброєність та фондозабезпеченість різко зросли у 2024 р.: фондоозброєність підвищилася більш ніж удвічі (з 251,5 до 603,4), а фондозабезпеченість – майже у 3,3 раза (з 729,3 до 2433,9). Таке зростання може бути пов'язане або з оновленням і дооцінкою основних засобів, або зі скороченням кількості зайнятих працівників та земель, що автоматично підвищило відносні показники.

По-друге, фондovіддача демонструє нестійку динаміку: після зростання у 2021 р. (595,2) у 2022 р. спостерігалось зниження до 327,3, відновлення у

2023 р. (565,6) і різке падіння у 2024 р. до 230,6. Це свідчить про недостатньо ефективне використання зростаючого обсягу основних засобів або зменшення обсягів виробництва.

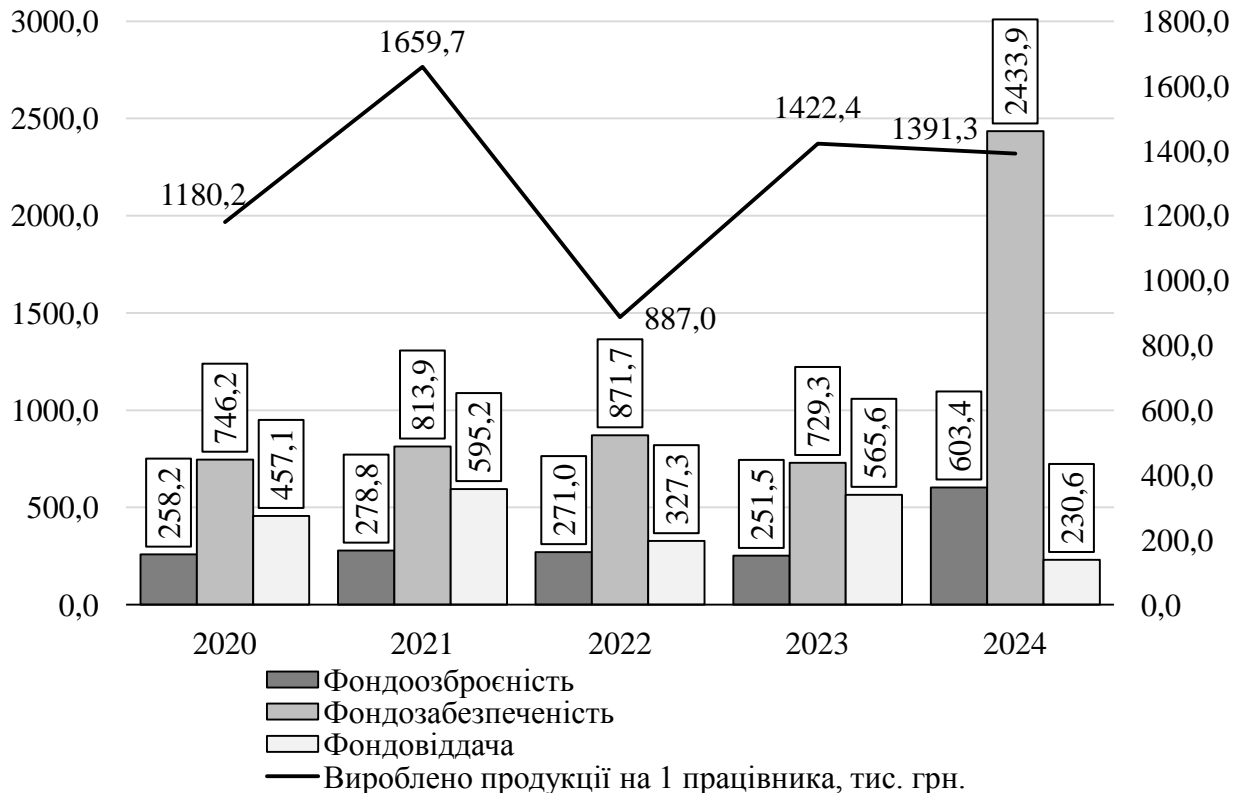


Рис. 2.3. Динаміка показників забезпеченості агрофірми матеріальними і трудовими ресурсами та ефективності їх використання

По-третє, показник виробництва продукції на 1 працівника також має хвилеподібну динаміку: максимального значення він досяг у 2021 р. (1659,7 тис. грн.), після чого впав у 2022 р., а далі частково відновився. У 2024 р. значення (1391,3 тис. грн.) залишається нижчим, ніж у 2021 р., що вказує на послаблення продуктивності праці.

Загалом, отримані дані відображають високу нестабільність ресурсного забезпечення, що може бути зумовлено змінами структури земель, воєнними ризиками, модернізацією техніки та коливаннями обсягів виробництва. Основним викликом для підприємства є підвищення ефективності використання оновлених матеріальних ресурсів та стабілізація показників

продуктивності праці.

ПВФ «Агроцентр» функціонує в умовах динамічного аграрного ринку України, що характеризується сезонністю попиту та коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію. Основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, включають: політичні та економічні умови; кліматичні та природно-господарські ризики; законодавчі зміни у сфері агропромислового виробництва; діяльність конкурентів та ринкових операторів.

На регіональному ринку ПВФ «Агроцентр» конкурує з іншими великими агропідприємствами та фермерськими господарствами. Основними конкурентними перевагами підприємства є: висока якість продукції; сучасна технічна база; наявність власних елеваторів і складів; стабільні контракти на продаж продукції. Оцінка конкурентного середовища дозволяє підприємству ефективно планувати маркетингові заходи та збільшувати частку ринку.

До основних ризиків діяльності ПВФ «Агроцентр» належать коливання цін на ринку, природні катаклізми, ризики фінансової нестабільності та зміни законодавства. Для зменшення цих ризиків підприємство використовує страхування врожаю, диверсифікацію культур, модернізацію виробництва та укладання довгострокових контрактів на продаж продукції.

Перспективи розвитку підприємства пов'язані з розширенням виробничих площ, впровадженням інноваційних технологій, розвитком переробки продукції та виходом на зовнішні ринки.

ПВФ «Агроцентр» є стабільним сільськогосподарським підприємством з комплексною організаційною структурою, високою матеріально-технічною базою та ефективною системою управління фінансовими та виробничими ресурсами. Його діяльність спрямована на стабільне забезпечення продукцією внутрішнього ринку та підвищення фінансової стійкості в умовах нестабільності. Основними перспективними напрямками розвитку є модернізація техніки, розширення земельного банку та підвищення рівня автоматизації виробничих процесів.

2.2. Аналіз стану та ефективності використання активів агропідприємства

Аналіз стану та ефективності використання активів агропідприємства дозволяє оцінити раціональність структури його ресурсної бази та здатність забезпечувати стабільний виробничий процес. Висока ефективність використання активів свідчить про оптимальне завантаження техніки, раціональне управління оборотними ресурсами та достатній рівень віддачі основних засобів. Натомість зниження показників ефективності може сигналізувати про втрати продуктивності, надлишкові витрати або необхідність оновлення матеріально-технічної бази.

Попередній аналіз активів розпочинають із аналізу основних груп активів агрофірми, який надано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура активної частини балансу ПВФ «Агроцентр»

Рік	Необоротні активи		Оборотні активи		Загальні активи
	тис. грн.	% в активах	тис. грн.	% в активах	
2020	85510	44,47	106774	55,53	192284
2021	75842	29,13	184511	70,87	260353
2022	63967	21,26	236928	78,74	300895
2023	54613	17,11	264557	82,89	319170
2024	65797	21,78	236311	78,22	302108

У 2020-2024 роках структура активів ПВФ «Агроцентр» зазнала суттєвих змін, що свідчить про трансформацію бізнес-моделі підприємства та адаптацію до умов ринкової нестабільності. Найбільш виразною тенденцією стало постійне скорочення частки необоротних активів: з 44,47% у 2020 р. до мінімальних 17,11% у 2023 р., що відображає зниження рівня інвестицій у основні засоби та перехід до більш мобільної моделі використання виробничих ресурсів. Це могло бути зумовлено амортизацією техніки,

відтермінуванням оновлення основних засобів, а також переорієнтацією ресурсів на фінансування оборотних потреб.

Паралельно спостерігалось стале зростання частки оборотних активів, які піднялися з 55,53% у 2020 р. до пікових 82,89% у 2023 р., що свідчить про нарощування виробничих запасів, збільшення дебіторської заборгованості та підвищення потреби в обіговому капіталі. У 2024 р. частка оборотних активів дещо зменшилася до 78,22%, що може свідчити про оптимізацію запасів або часткове оновлення основних засобів.

Загальна вартість активів зростає з 192284 тис. грн. у 2020 р. до 319170 тис. грн. у 2023 р., що демонструє розширення масштабів діяльності підприємства. Проте в 2024 р. спостерігається спад до 302108 тис. грн., що може бути пов'язано зі зниженням цін на продукцію, скороченням обсягів реалізації чи переоцінкою активів.

Узагальнюючи, динаміка активів ПФФ «Агроцентр» свідчить про високий рівень гнучкості підприємства та його орієнтованість на підтримання ліквідності. Водночас суттєве скорочення частки необоротних активів може створювати ризики технічної відсталості й зниження виробничої потужності в довгостроковій перспективі.

Для поглиблення аналізу стану активів агропідприємства розглянемо окремі статті необоротних активів (табл. 2.3) та динаміку їх структурного розподілу (рис. 2.4).

Таблиця 2.3

Динаміка статей необоротних активів ПФФ «Агроцентр» за 2020-2024 рр.

Показник, тис. грн.	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 р. від 2020 р.
Нематеріальні активи	345	335	327	320	313	-32
Незавершені капітальні інвестиції	6897	5230	3444	826	7880	983
Основні засоби	74818	66827	56747	49877	53904	-20914
Інші фінансові інвестиції	3450	3450	3450	3590	3700	250
Всього необоротні активи	85510	75842	63968	54613	65797	-19713

У 2020-2024 рр. обсяги необоротних активів ПВФ «Агроцентр» демонструють значні коливання, що свідчить про зміну інвестиційної політики підприємства та його підходів до формування виробничого потенціалу. Загалом необоротні активи скоротилися на 19713 тис. грн., або приблизно 23%, що відображає тенденцію до зниження капіталоємності діяльності.

Протягом усього періоду спостерігалось поступове скорочення нематеріальних активів: з 345 тис. грн. у 2020 р. до 313 тис. грн. у 2024 р. Зменшення на 32 тис. грн. свідчить про амортизацію прав користування програмним забезпеченням, ліцензій чи інших нематеріальних ресурсів без суттєвого оновлення. Ця динаміка вказує на обмежені інвестиції в цифрові або технологічні інструменти, що може впливати на інноваційність підприємства.

Незавершені капітальні інвестиції характеризуються нестабільною динамікою: від 6897 тис. грн. у 2020 р. до різкого падіння у 2023 р. (лише 826 тис. грн.), що може свідчити про призупинення або завершення інвестиційних проєктів в умовах воєнних ризиків. Проте у 2024 р. підприємство різко збільшило інвестиції до 7880 тис. грн., перевищивши рівень 2020 року на 983 тис. грн. Таке зростання може свідчити про запуск нового інвестиційного циклу, оновлення техніки чи реконструкцію інфраструктури.

Основні засоби – найбільша стаття необоротних активів, і саме вона формує ключову тенденцію їх загального скорочення. За період 2020-2024 рр. вартість основних засобів знизилася з 74818 тис. грн. до 53904 тис. грн., тобто на 20914 тис. грн. Це може бути наслідком: інтенсивної амортизації та зношування техніки; відсутності системного оновлення парку машин та обладнання; вибуття або продажу окремих активів; впливу військових ризиків (втрата чи пошкодження техніки). Така тенденція створює ризики зниження виробничих потужностей і технологічної конкурентоспроможності.

На відміну від інших статей, показник «Інші фінансові інвестиції» збільшився з 3450 тис. грн. до 3700 тис. грн., тобто на 250 тис. грн. Зростання говорить про те, що підприємство продовжує використовувати частину ресурсів для інвестицій у фінансові інструменти, що може виконувати функції резерву або диверсифікації ризиків.

У підсумку сукупні необоротні активи скоротилися з 85510 тис. грн. у 2020 р. до 65797 тис. грн. у 2024 р., що становить зменшення на 19713 тис. грн. Це свідчить про переорієнтацію підприємства на формування більш ліквідної структури активів та зміщення акценту на оборотний капітал. Хоча така стратегія підвищує гнучкість та адаптивність, вона може негативно впливати на довгострокову виробничу стійкість.

Необоротні активи ПФФ «Агроцентр» протягом 2020-2024 рр. скорочувалися переважно за рахунок зменшення основних засобів, тоді як інвестиційна активність у капітальні проекти була нерівномірною. Підприємству доцільно посилити політику оновлення технічної бази та забезпечити стабільність інвестиційного фінансування для підтримки виробничої конкурентоспроможності.

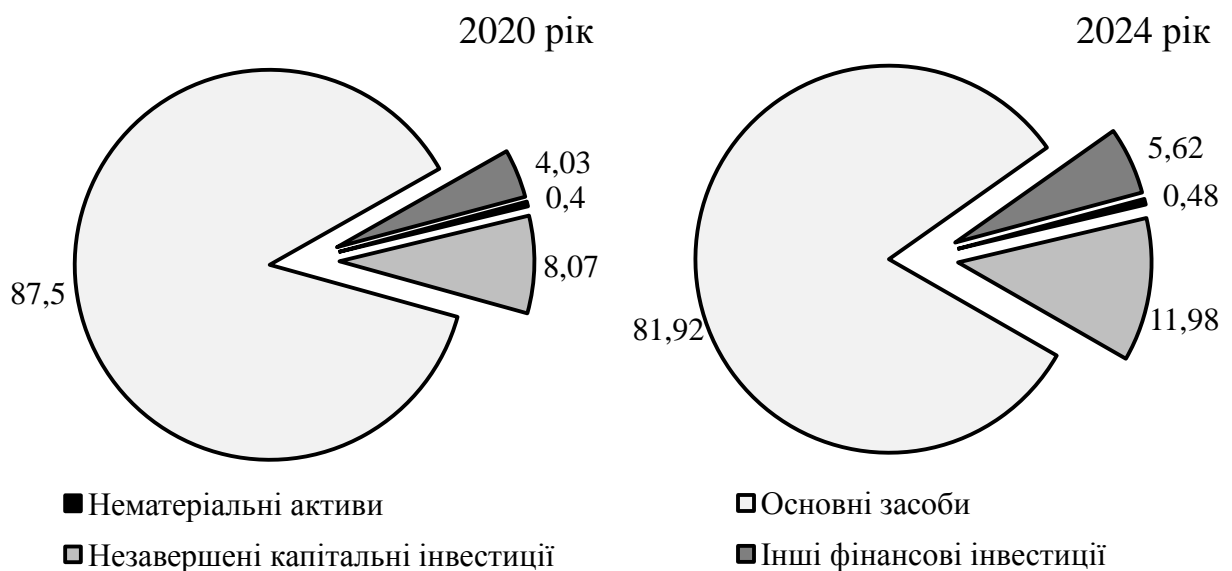


Рис. 2.4. Структура необоротних активів ПФФ «Агроцентр» у 2020 і 2024 рр.

Аналіз структури необоротних активів ПВФ «Агроцентр» за період 2020-2024 років показує певні зміни в пріоритетах використання капіталу підприємства. Частка нематеріальних активів у структурі необоротних активів зросла з 0,40% у 2020 році до 0,48% у 2024 році, що свідчить про поступове нарощування інвестицій у інтелектуальні ресурси, зокрема програмне забезпечення, патенти та ліцензії, що може свідчити про початок цифровізації та підвищення технологічної бази підприємства. Частка незавершених капітальних інвестицій збільшилася з 8,07% до 11,98%, що відображає активне інвестування в розвиток основних засобів, модернізацію виробничих потужностей і створення нових об'єктів, що здатні забезпечити підвищення виробничого потенціалу в майбутньому. Водночас частка основних засобів зменшилася з 87,50% до 81,92%, що може свідчити про вибуття або старіння частини активів і одночасну переорієнтацію інвестицій на незавершені проєкти. Зростання частки інших фінансових інвестицій з 4,03% до 5,62% свідчить про прагнення підприємства диверсифікувати капітал та отримати додаткові доходи від фінансових вкладень. Загалом, зміни в структурі необоротних активів демонструють стратегічну орієнтацію ПВФ «Агроцентр» на розвиток і оновлення матеріальної бази, нарощування інвестицій у фінансові та нематеріальні активи, що відповідає сучасним тенденціям підвищення ефективності управління активами аграрного підприємства.

Здійснено аналогічні дослідження для статей оборотних активів агропідприємства відповідно у таблиці 2.4 та на рисунку 2.5.

Аналіз динаміки оборотних активів за 2020-2024 рр. свідчить про суттєве розширення обсягів обігового капіталу та зміни його структури. Загальна сума оборотних активів зросла з 106774 тис. грн. у 2020 р. до 236311 тис. грн. у 2024 р., що означає приріст на 129537 тис. грн. і відображає розширення масштабів операційної діяльності. Найбільший внесок у зростання забезпечили запаси, обсяг яких збільшився на 92393 тис.

грн., що пов'язано з інтенсифікацією виробництва, накопиченням матеріальних ресурсів і розширенням товарних залишків.

Дебіторська заборгованість також суттєво зросла – на 59696 тис. грн., що свідчить про активізацію продажів у кредит, але водночас підвищує ризики ліквідності та потребує посиленого контролю за розрахунками з контрагентами. Натомість поточні біологічні активи скоротилися майже до нуля, що може вказувати на трансформацію виробничої структури або згорання окремих напрямів діяльності. Обсяг грошових коштів зменшився на 1375 тис. грн., що характеризує високу мобілізацію оборотних ресурсів у виробничий процес.

Таблиця 2.4

Динаміка статей оборотних активів ПВФ «Агроцентр» за 2020-2024 рр.

Показник, тис. грн.	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 р. від 2020 р.
Запаси	46880	116712	134634	164778	139273	92393
Поточні біологічні активи	21519	19246	24296	19	19	-21500
Дебіторська заборгованість	33408	41047	72105	93769	93104	59696
Гроші та їх еквіваленти	3482	5247	4163	4762	2107	-1375
Витрати майбутніх періодів	485	1011	1206	1229	898	413
Інші оборотні активи	1000	1248	524	0	910	-90
Всього оборотні активи	106774	184511	236928	264557	236311	129537

Зростання витрат майбутніх періодів на 413 тис. грн. і коливання інших оборотних активів не мали істотного впливу на загальну динаміку. У підсумку оборотні активи демонструють значне збільшення та перерозподіл на користь запасів і дебіторської заборгованості, що свідчить про інтенсивний розвиток операційної діяльності, хоча й супроводжується підвищенням потреби у контролі за ліквідністю та ефективністю використання оборотного капіталу.

Аналіз структури оборотних активів ПВФ «Агроцентр» за 2020 та 2024 роки показує суттєві зміни у пріоритетах розподілу короткострокових

ресурсів підприємства. Частка запасів у структурі оборотних активів зростає з 43,91% у 2020 році до 58,94% у 2024 році, що свідчить про нарощування виробничих запасів сировини, матеріалів та готової продукції, необхідних для забезпечення стабільної виробничої діяльності.

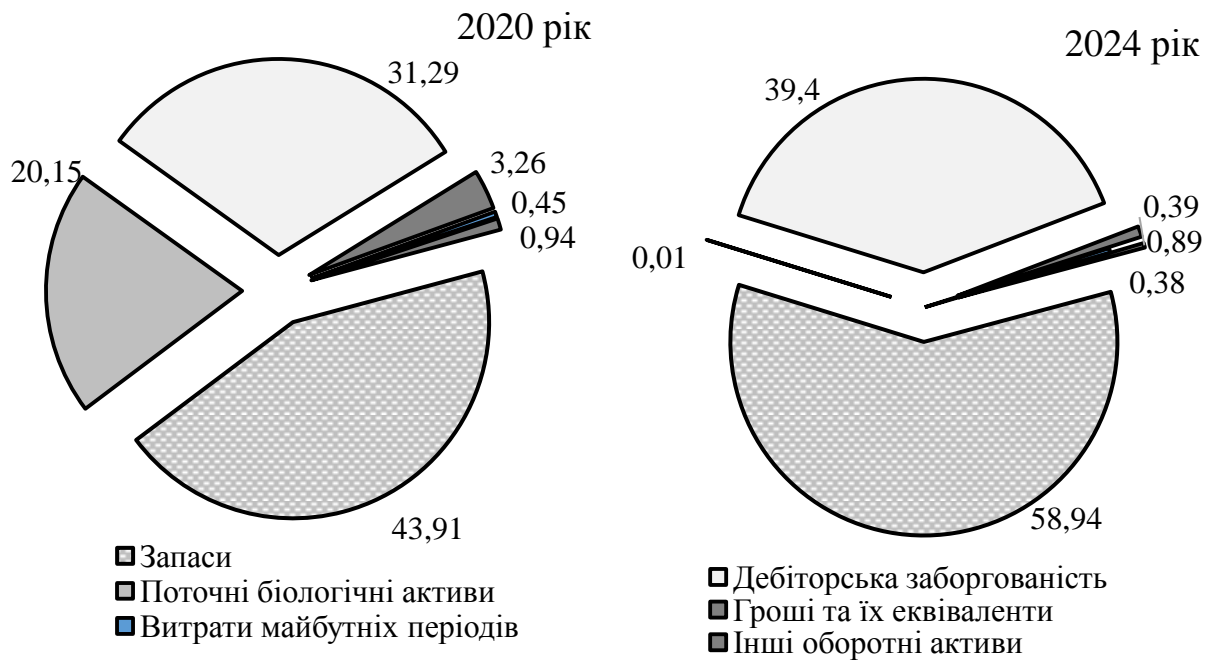


Рис. 2.5. Структура оборотних активів ПВФ «Агроцентр» у 2020 і 2024 рр.

Поточні біологічні активи скоротилися майже до нуля – з 20,15% до 0,01%, що вказує на суттєві зміни в аграрному виробництві або на ліквідацію основної частини поголів'я. Частка дебіторської заборгованості збільшилася з 31,29% до 39,40%, що відображає зростання обсягів реалізації продукції в кредит і потребу в ефективному контролі за поверненням коштів. Грошові кошти та їх еквіваленти скоротилися з 3,26% до 0,89%, що свідчить про активне використання ліквідних коштів у виробничій діяльності. Витрати майбутніх періодів і інші оборотні активи залишаються незначними, що демонструє концентрацію ресурсів у ключових статтях оборотних активів. Загалом, структура оборотних активів ПВФ «Агроцентр» за 2024 рік характеризується переважанням запасів і дебіторської заборгованості, що

відображає стратегічну орієнтацію підприємства на виробничу діяльність і фінансування обігового капіталу.

Ефективність використання активів агропідприємства характеризує, наскільки раціонально ресурси підприємства залучаються для отримання прибутку та забезпечення виробничої діяльності. Основними показниками ефективності є рентабельність активів, оборотність основних і оборотних засобів, які відображають здатність активів генерувати доходи. Високі значення цих показників свідчать про ефективне управління ресурсами та оптимальну структуру активів.

Оцінку оборотності основних і оборотних засобів агропідприємства проведемо на основі обчислених у таблиці 2.5 показників.

Таблиця 2.5

Показники оборотності основних і оборотних засобів ПВФ «Агроцентр»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 р. від 2020 р.
Коефіцієнти оборотності:						
активів	0,893	0,780	0,731	0,698	0,741	-0,152
необоротних активів	2,008	2,678	3,439	4,080	3,401	1,393
оборотних активів	1,608	1,100	0,930	0,840	0,950	-0,658
запасів	3,663	1,740	1,630	1,350	1,610	-2,053
дебіторської заборгованості	5,140	4,948	3,051	2,376	2,404	-2,737
Період обороту (днів):						
активів	403,1	461,5	492,3	515,7	486,0	82,9
необоротних активів	179,3	134,4	104,7	88,2	105,8	-73,4
оборотних активів	223,8	327,3	387,1	428,6	378,9	155,1
запасів	98,3	206,9	220,9	266,7	223,6	125,3
дебіторської заборгованості	70,0	72,8	118,0	151,5	149,8	79,7

Наданий у таблиці 2.5 аналіз показників оборотності основних і оборотних засобів за 2020-2024 роки свідчить про суттєве уповільнення руху більшості активів та погіршення ефективності їх використання. Загальний коефіцієнт оборотності активів знизився з 0,893 до 0,741, що означає

скорочення швидкості генерування виручки з кожної одиниці вкладених ресурсів. Відповідно, період обороту активів збільшився на 82,9 днів, що свідчить про зростання навантаження на оборотний капітал.

Водночас оборотність необоротних активів зростає з 2,008 до 3,401, а період їх обороту скоротився на 73,4 дні, що свідчить про більш інтенсивне використання основних засобів та підвищення їх продуктивності. Натомість оборотність оборотних активів помітно знизилась – з 1,608 до 0,950, а період їх обігу зріс на 155,1 дня, що є негативною тенденцією, пов'язаною з надмірним накопиченням запасів та дебіторської заборгованості.

Оборотність запасів скоротилася більш ніж удвічі (з 3,663 до 1,610), а період їх обігу збільшився на 125,3 дня, що свідчить про сповільнення реалізації продукції та ефективності використання матеріальних ресурсів. Оборотність дебіторської заборгованості також суттєво погіршилася: коефіцієнт знизився з 5,140 до 2,404, а період погашення збільшився на 79,7 днів, що вказує на накопичення боргів і зростання ризиків неповернення коштів.

Загалом динаміка показників оборотності демонструє змішану тенденцію: підвищення ефективності використання основних засобів, але одночасне погіршення оборотності запасів, дебіторської заборгованості та оборотних активів у цілому. Це свідчить про необхідність посилення контролю за обіговим капіталом, оптимізації запасів та вдосконалення політики управління розрахунками з контрагентами.

Ефективність використання активів проводять також на підставі дослідження показників рентабельності (рис. 2.6).

Дослідження динаміки показників рентабельності ПФ «Агроцентр» за 2020-2024 роки відзначає суттєве покращення ефективності використання активів підприємства. У 2020 році всі коефіцієнти рентабельності мали від'ємні значення, що відображало збиткову діяльність, однак уже з 2021 року спостерігається різке зростання прибутковості, насамперед завдяки

активізації виробничо-господарської діяльності та підвищенню ефективності використання ресурсів.

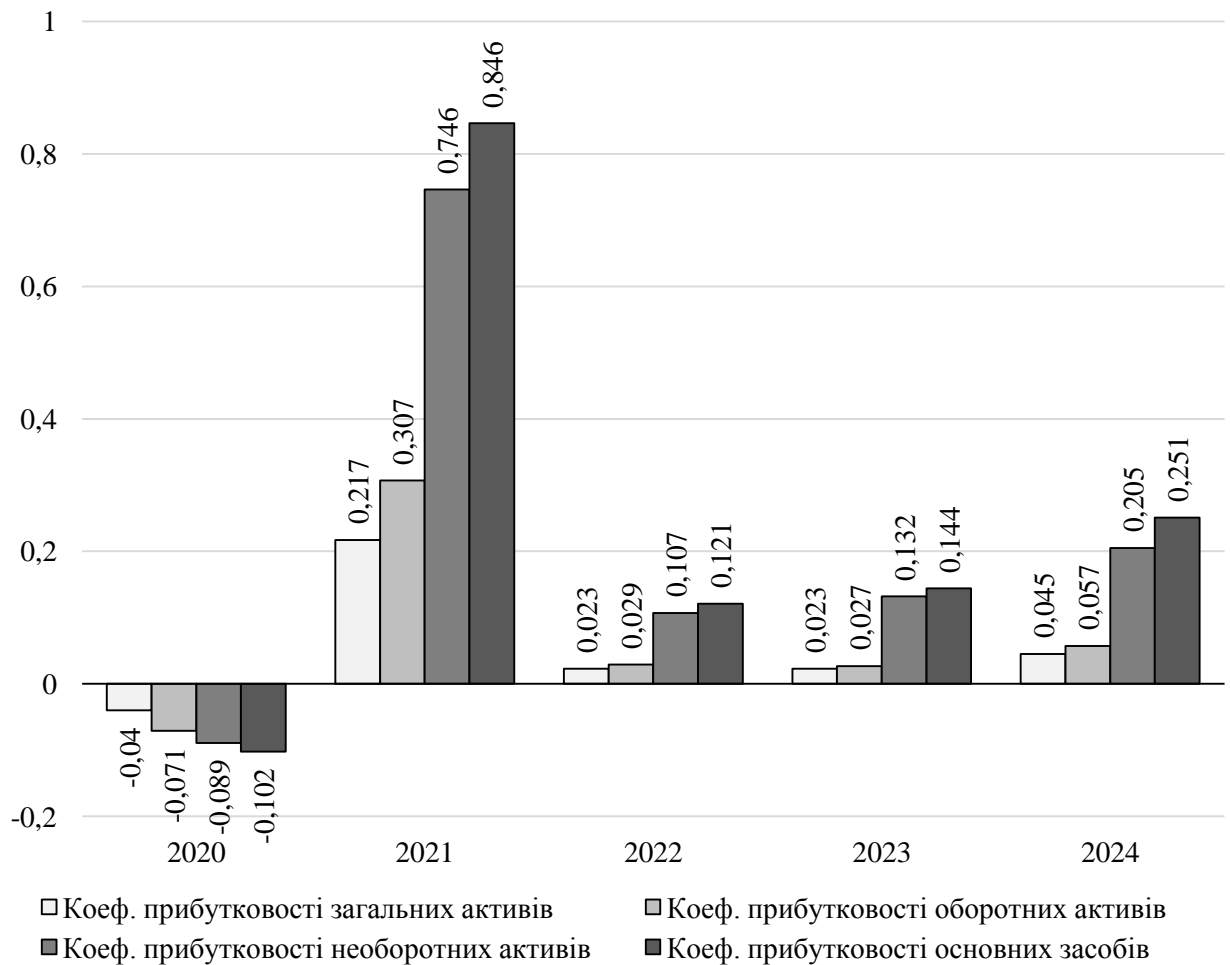


Рис. 2.6. Зміна показників рентабельності ПВФ «Агроцентр»

Коефіцієнт рентабельності загальних активів підвищився з $-0,040$ до $0,045$, що означає перехід від збитковості до генерування прибутку на кожен гривню вкладених ресурсів. Рентабельність оборотних активів також зростає – з $-0,071$ до $0,057$, що свідчить про підвищення ефективності управління обіговим капіталом. Найбільш суттєве покращення спостерігається в рентабельності необоротних активів: з $-0,089$ у 2020 році до $0,205$ у 2024 році, що вказує на зростання віддачі від інвестицій у довгострокові ресурси.

Рентабельність основних засобів підвищилася на $0,353$ пункту – з $-0,102$ до $0,251$, що свідчить про зростання продуктивності використання виробничого обладнання та матеріально-технічної бази. Така динаміка

демонструє зміцнення фінансового стану підприємства, покращення операційної ефективності та підвищення результативності вкладених інвестицій.

Для оцінки ефективності управління оборотними активами також доцільно звернути увагу на показники мобільності активів та величину власного оборотного капіталу (ВОК) (рис. 2.7).

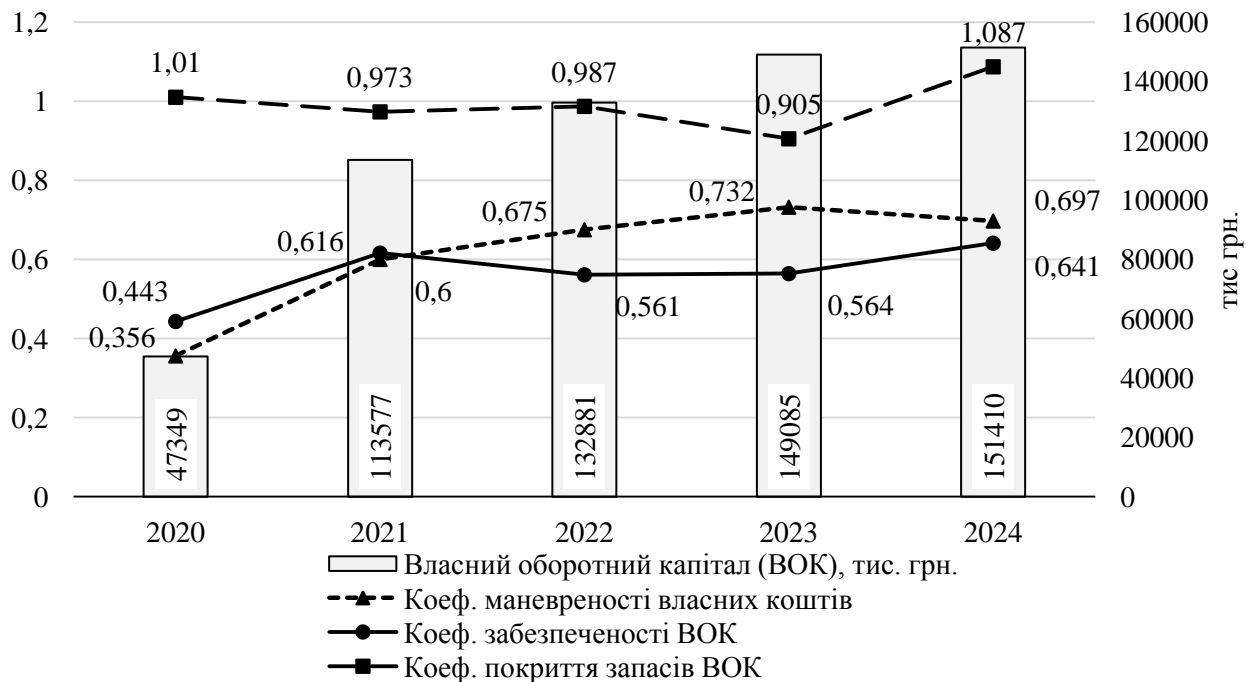


Рис. 2.7. Зміна показників мобільності активів і величини власного оборотного капіталу ПВФ «Агроцентр»

Аналізуючи динаміку показників мобільності активів та величини ВОК для ПВФ «Агроцентр» за 2020-2024 рр., можна зробити наступні висновки. Обсяг ВОК постійно зростав, з 47349 тис. грн. у 2020 р. до 151410 тис. грн. у 2024 р., що свідчить про значне зміцнення фінансової основи для покриття поточних потреб підприємства. Коефіцієнт маневреності власних коштів підвищився з 0,356 до 0,697, що свідчить про збільшення частки ліквідних та швидко використовуваних ресурсів у власному капіталі та підвищення гнучкості фінансового управління. Коефіцієнт забезпеченості ВОК коливався у межах 0,443-0,641, демонструючи загальне покращення забезпеченості

оборотного капіталу власними коштами, а коефіцієнт покриття запасів ВОК, що відображає забезпеченість запасів власним капіталом, зріс з 1,010 до 1,087, підтверджуючи фінансову стійкість підприємства та здатність ефективно покривати поточні запаси за рахунок власних ресурсів.

Таким чином, за період 2020-2024 років структура активів підприємства зазнала суттєвих змін: відбулося зниження частки необоротних активів і одночасне збільшення оборотних, що свідчить про переорієнтацію на більш ліквідну і мобільну модель управління ресурсами. Ефективність використання активів демонструє змішану тенденцію: зростання рентабельності та оборотності необоротних активів супроводжується уповільненням обігу оборотних активів, запасів і дебіторської заборгованості, що потребує посилення контролю за обіговим капіталом. Водночас показники мобільності активів і величини власного оборотного капіталу підтверджують зміцнення фінансової стійкості підприємства та його здатності забезпечувати стабільний виробничий процес, водночас вказуючи на необхідність стратегічного оновлення основних засобів для підтримки довгострокової конкурентоспроможності. Отже, динаміка активів свідчить про високий рівень адаптивності ПВФ «Агроцентр», але потребує збалансованої інвестиційної політики для підтримання продуктивності та ефективності в майбутньому.

2.3. Дослідження фінансової стійкості підприємства та виявлення ключових проблем в управлінні активами

Оцінка фінансової стійкості при управлінні активами агропідприємства передбачає визначення його здатності забезпечувати безперервність діяльності та ефективно використовувати наявні ресурси. Важливими індикаторами є рівень ліквідності активів і співвідношення власного й

позикового капіталу, що вказує на здатність генерувати достатній грошовий потік. Загалом фінансова стійкість формується через збалансоване управління обіговим капіталом і раціональне інвестування в необоротні активи.

Рівень ліквідності активів визначає здатність підприємства швидко перетворювати свої ресурси на грошові кошти для покриття поточних зобов'язань. Вищий рівень ліквідності свідчить про фінансову гнучкість і менший ризик виникнення платіжних труднощів. В таблиці 2.6 наведено основні показники ліквідності ПФФ «Агроцентр».

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ПФФ «Агроцентр»

	Абсолютна ліквідність (0,2÷0,3)*	Швидка ліквідність (0,82÷1,0)*	Поточна ліквідність (1,5÷0,3)*
2020	0,07	0,72	2,08
2021	0,07	0,65	2,60
2022	0,04	0,73	2,28
2023	0,04	0,85	2,29
2024	0,02	1,12	2,78

* рекомендовані значення

Аналіз показників ліквідності ПФФ «Агроцентр» за 2020-2024 роки свідчить про суперечливі тенденції у забезпеченні платоспроможності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду значно нижчий за норматив (0,2-0,3) і знижується від 0,07 у 2020 році до 0,02 у 2024 році, що свідчить про недостатність грошових коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань.

Швидка ліквідність коливалась у межах 0,65-1,12: у 2020-2022 роках її значення було нижче нормативу, що вказувало на обмежені можливості покриття короткострокових зобов'язань без реалізації запасів, однак у 2024 році показник перевищив рекомендований рівень, досягнувши 1,12. Це

свідчить про розширення обсягу більш ліквідних оборотних активів, насамперед дебіторської заборгованості.

Показник поточної ліквідності протягом усього періоду перевищував нормативний інтервал (1,5-2,3), зростаючи до 2,78 у 2024 році, що формально вказує на достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Водночас надмірно високий рівень цього показника може свідчити про нераціональну структуру оборотного капіталу, надлишкові запаси або повільну оборотність дебіторської заборгованості.

Загалом ліквідність підприємства характеризується низьким рівнем найбільш мобільних ресурсів і надмірно високим рівнем загальної платоспроможності за рахунок значного обсягу запасів та дебіторської заборгованості, що потребує оптимізації структури обігових активів.

Для дослідження фінансової стійкості ПФФ «Агроцентр» проведемо оцінку показників таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ПФФ «Агроцентр»

Показники	Стандарт	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 р. від 2020 р.
Коеф. автономії	> 0,5-0,6	0,691	0,728	0,654	0,638	0,719	0,028
Коеф. фінансового ризику	< 1	0,447	0,374	0,529	0,567	0,391	-0,056
Коеф. фінансової залежності	< 2	1,447	1,374	1,529	1,567	1,391	-0,056

Проаналізувавши у таблиці 2.7 динаміку показників фінансової стійкості ПФФ «Агроцентр» за 2020-2024 рр. слід зробити кілька спостережень та висновків. Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальній структурі активів, у 2024 р. досяг 0,719, що перевищує нормативний рівень 0,5-0,6 і свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства порівняно з 2020 р., коли він становив 0,691. Коефіцієнт фінансового ризику, що показує співвідношення позикового

капіталу до власного, у 2024 р. склав 0,391, що нижче нормативного значення <1 , і на 0,056 менше, ніж у 2020 р., що свідчить про зниження рівня фінансового ризику та підвищення платоспроможності. Коефіцієнт фінансової залежності, що відображає ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, у 2024 р. знизився до 1,391 порівняно з 1,447 у 2020 р., залишаючись у межах нормативу (<2), що вказує на збалансованість фінансової структури. Загалом, аналіз показників свідчить, що ПФ «Агроцентр» демонструє стабільну фінансову стійкість, ефективно контролює фінансові ризики та забезпечує достатній рівень власного капіталу для підтримки своєї діяльності.

Відтак, аналіз динаміки активів ПФ «Агроцентр» за 2020-2024 роки дозволяє виявити низку ключових проблем у сфері управління ресурсами підприємства (табл. 2.8). Однією з основних проблем є дисбаланс у структурі активів, що проявляється у поступовому скороченні частки необоротних активів та одночасному збільшенні оборотних. Так, за п'ять років частка основних засобів у загальній структурі активів знизилася з 44,47% у 2020 році до 21,78% у 2024 році, тоді як оборотні активи досягли 78,22%. Така трансформація, хоч і підвищує ліквідність підприємства, створює ризики зниження виробничих потужностей у довгостроковій перспективі через амортизацію техніки, відсутність системного оновлення парку машин і обладнання, а також можливі втрати частини основних засобів через воєнні або технічні ризики.

Ще однією проблемною областю є неефективне використання оборотних активів. Динаміка коефіцієнтів оборотності свідчить про уповільнення обігу більшості короткострокових ресурсів. Так, коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 1,608 у 2020 році до 0,950 у 2024 році, а період їх обігу зріс на 155 днів. Падіння оборотності запасів і дебіторської заборгованості, яке підтверджується збільшенням термінів обігу на 125 і 79 днів відповідно, вказує на накопичення надлишкових запасів та проблеми у контролі за розрахунками з контрагентами. Такі дисбаланси

зменшують ефективність використання оборотного капіталу і створюють додаткове навантаження на фінансову систему підприємства, що може призвести до зниження платоспроможності та уповільнення операційної діяльності.

Таблиця 2.8

Ключові проблеми в управлінні активами ПВФ «Агроцентр»

Напрямок проблеми	Потенційні наслідки для ПВФ «Агроцентр»
Дисбаланс структури активів	Зниження виробничої потужності, ризику технічної відсталості, залежність від короткострокових ресурсів
Неефективне використання оборотних активів	Надмірне накопичення запасів, збільшення фінансового навантаження, затримки у грошових потоках
Обмежені інвестиції у нематеріальні та фінансові активи	Низький рівень цифровізації, обмежені можливості інноваційного розвитку, нестабільність інвестиційних проєктів
Недостатня координація стратегічного та оперативного управління	Дисбаланс між прибутковістю та ефективністю використання ресурсів, зниження загальної продуктивності активів

Третій напрямок проблем пов'язаний із низьким рівнем інвестицій у розвиток нематеріальних і фінансових активів. За період 2020-2024 років відбулося незначне збільшення частки нематеріальних активів у структурі необоротних активів із 0,40% до 0,48%, що свідчить про обмежене використання цифрових та технологічних ресурсів. Такий стан перешкоджає впровадженню сучасних інформаційних систем управління виробництвом та фінансами, обмежує можливості аналітичного прогнозування і моніторингу стану активів, а також зменшує конкурентні переваги підприємства на ринку. Крім того, незавершені капітальні інвестиції демонструють нестабільну динаміку: після різкого падіння до 826 тис. грн. у 2023 році підприємство змогло збільшити їх до 7880 тис. грн. у 2024 році. Така нерівномірність свідчить про відсутність системного підходу до планування інвестиційних проєктів та недостатнє забезпечення їх фінансування.

Фінансовий аспект управління активами також містить низку проблем, пов'язаних із контролем ліквідності та забезпеченням власного оборотного

капіталу. Аналіз показників ВОК та коефіцієнтів маневреності й забезпеченості власних коштів демонструє покращення загальної фінансової стійкості, проте залишаються ризики, пов'язані з надмірною концентрацією ресурсів у запасах і дебіторській заборгованості. Так, збільшення частки дебіторської заборгованості з 31,29% у 2020 році до 39,40% у 2024 році потребує посилення контролю за розрахунками з покупцями та впровадження ефективної системи управління кредитними ризиками. Недостатній контроль над оборотними активами може призводити до перевищення фінансових зобов'язань над наявними ресурсами і, як наслідок, до потенційних проблем із платоспроможністю.

Варто також відзначити проблему недостатньої інтеграції стратегічного та оперативного управління активами. Аналіз показників рентабельності активів вказує на позитивну динаміку: рентабельність загальних активів підвищилася з $-0,040$ у 2020 році до $0,045$ у 2024 році, а рентабельність основних засобів з $-0,102$ до $0,251$. Проте при цьому спостерігається уповільнення оборотності обігових ресурсів і збільшення періоду їх обігу, що свідчить про дисбаланс між стратегічними цілями щодо прибутковості та оперативним управлінням ресурсами. Відсутність чіткої координації між цими рівнями управління знижує загальну ефективність використання активів та потребує впровадження системних інструментів моніторингу та аналітики.

Отже, ключові проблеми в управлінні активами ПФФ «Агроцентр» можна узагальнити у чотирьох напрямках. Перший – дисбаланс структури активів із недостатнім оновленням необоротних ресурсів, що створює ризики зниження виробничої потужності. Другий – неефективне використання оборотних активів, зокрема запасів і дебіторської заборгованості, що уповільнює обіг коштів і збільшує фінансове навантаження. Третій – обмежені інвестиції у нематеріальні та фінансові активи, що перешкоджає цифровізації та впровадженню сучасних управлінських технологій. Четвертий – недостатня координація стратегічного та оперативного

управління, що знижує загальну ефективність використання ресурсів і потребує системного підходу до контролю та планування активів.

Узагальнення цих проблем дозволяє визначити пріоритети для вдосконалення системи управління активами: необхідно збалансувати структуру активів, посилити контроль за обіговим капіталом, підвищити інвестиційну активність у технологічну та нематеріальну базу, а також впровадити інтегровану систему моніторингу та аналітики для забезпечення ефективного планування та управління ресурсами. Усунення цих проблем сприятиме підвищенню продуктивності, ліквідності та фінансової стійкості ПФ «Агроцентр», що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової та політичної нестабільності.

Висновки до розділу 2

1. ПФ «Агроцентр» є стабільним агропідприємством з понад 26-річним досвідом діяльності у сфері рослинництва та тваринництва, забезпечуючи виробництво високоякісної продукції для регіонального ринку. За період 2020-2024 рр. площа земельних угідь скоротилася з 9999,1 га до 2229,7 га, а ріллі – з 9516,1 га до 2132,0 га, при цьому рівень оброблюваних земель залишався високим – 95,17-95,62%. Урожайність зернових коливалася від 26,5 ц/га у 2020 р. до 42,6 ц/га у 2021 р., а технічних культур – від 4,5 ц/га у 2020 р. до 19,8 ц/га у 2021 р., що свідчить про нестабільність виробництва. Фондоозброєність зросла з 251,5 до 603,4 грн/працівник, а фондозабезпеченість – з 729,3 до 2 433,9 грн/працівник, тоді як фондovіддача впала з 595,2 до 230,6, що вказує на недостатньо ефективне використання основних засобів. Перспективи розвитку підприємства включають модернізацію техніки, розширення земельного банку та підвищення

автоматизації виробництва для стабілізації врожайності та продуктивності праці, що у 2024 р. становила 1391,3 тис. грн. на одного працівника.

2. У 2020-2024 роках структура активів ПФФ «Агроцентр» зазнала суттєвих змін, зокрема частка необоротних активів скоротилася з 44,47% до 17,11%, а оборотних – зросла до 82,89%, що свідчить про нарощування запасів і дебіторської заборгованості. Загальна вартість активів зросла з 192284 тис. грн. у 2020 році до 319170 тис. грн. у 2023 році, а у 2024 році знизилася до 302108 тис. грн. Скорочення основних засобів і зростання оборотних активів вплинули на ефективність використання ресурсів, водночас підвищилася рентабельність активів. Це свідчить про адаптацію підприємства до ринкової нестабільності та оптимізацію виробничих ресурсів.

3. ПФФ «Агроцентр» зберігає стабільну фінансову стійкість, підтверджену зростанням коефіцієнта автономії з 0,691 у 2020 році до 0,719 у 2024 році та зниженням коефіцієнта фінансового ризику з 0,447 до 0,391. Водночас показники ліквідності вказують на недостатність найбільш мобільних ресурсів, адже абсолютна ліквідність знизилася з 0,07 до 0,02, що створює ризики покриття термінових зобов'язань, а поточна ліквідність зросла до 2,78, свідчачи про надлишок оборотних активів і потенційну неефективність їх використання. Аналіз структури активів виявив дисбаланс: частка основних засобів знизилася з 44,47% до 21,78%, тоді як оборотні активи зросли до 78,22%, що підвищує ліквідність, але водночас створює ризики зниження виробничих потужностей і потребує оптимізації управління ресурсами. Загалом виявлені проблеми вказують на необхідність збалансувати структуру активів, підвищити ефективність оборотних ресурсів та забезпечити системне оновлення необоротних активів для підтримки стабільної фінансової та виробничої діяльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Стратегічні орієнтири розвитку системи управління активами аграрних підприємств

У сучасних умовах змін – структурних, економічних, кліматичних та політичних – аграрні підприємства стикаються з підвищеною невизначеністю й ризиками. Для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку необхідне не лише оперативне управління ресурсами, а системне, стратегічне управління активами підприємства, яке включає всебічне планування, прогнозування, моніторинг і адаптацію до змін. Насамперед стратегічне управління активами забезпечує:

- збалансоване формування та структуру активів (оборотні, необоротні, нематеріальні);
- підвищення ефективності їх використання;
- готовність до інвестицій та модернізації;
- адаптацію до зовнішніх шоків (ринкові, енергетичні, кліматичні тощо);
- підвищення привабливості для інвесторів та кредиторів.

В контексті аграрного сектору, що традиційно є капіталомістким та ресурсозалежним, стратегічне управління активами стає ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості, ефективності виробництва та довгострокової конкурентної переваги. Для побудови ефективної системи управління активами аграрного підприємства корисно розглядати низку підходів, які виокремлюються у теорії управління активами (табл. 3.1):

– фінансово-економічний підхід – орієнтований на оцінку ефективності активів через фінансові показники (ліквідність, рентабельність, оборотність, ROA тощо);

Таблиця 3.1

Порівняння підходів до управління активами для аграрних підприємств

Підхід	Основна ідея	Орієнтація	Ключові інструменти	Переваги	Обмеження / ризики
Фінансово-економічний	Оцінка ефективності активів через фінансові показники	Короткострокова і середньострокова ефективність	ROA, оборотність, ліквідність, фінансові коефіцієнти	Простота оцінки, зрозумілі KPI, фінансова прозорість	Не враховує нематеріальні активи, довгострокові стратегії, ризики
Оптимізаційний	Максимізація ефективності розподілу активів	Оперативне та стратегічне планування	Математичне моделювання, оптимізаційні алгоритми, сценарне планування	Оптимізація ресурсів, планування виробництва, прогнозування	Складність впровадження, потребує точних даних, залежність від моделей
Стратегічний	Інтеграція активів у довгострокову стратегію	Довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність	Корпоративна стратегія, інвестиційне планування, ризик-менеджмент	Забезпечує стійкість, враховує майбутні перспективи	Менш точні короткострокові показники, вимагає високого управлінського рівня
Ресурсно-компетентнісний	Врахування матеріальних і нематеріальних ресурсів	Комплексне управління ресурсами	Технології, знання, інтелектуальний капітал, управлінські компетенції	Забезпечує інноваційність, підвищує продуктивність, враховує людський капітал	Складність оцінки нематеріальних активів, потребує спеціалізованих знань
Підхід сталого розвитку / ESG	Врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів	Довгострокова стійкість, репутація та інвестиційна привабливість	ESG-критерії, звітність, енергоефективність, соціальні програми	Покращує репутацію, інвестиційну привабливість, сприяє стійкості	Може потребувати додаткових витрат, складність моніторингу ефективності ESG

– оптимізаційний підхід – застосування методів планування та математичного моделювання для оптимального розподілу активів між необоротними, оборотними, фінансовими, нематеріальними і т.д.;

- стратегічний підхід – розгляд активів як частину довгострокової стратегії розвитку підприємства; інтеграція управління активами з корпоративною стратегією, інвестиційною політикою, ризик менеджментом;

- ресурсно-компетентнісний підхід – врахування не лише фізичних (матеріальних), але й нематеріальних активів: технологій, знань, інтелектуального капіталу, управлінських компетенцій і т.д.;

- підхід сталого розвитку / ESG орієнтація – сучасні тенденції в агробізнесі передбачають, що управління активами має враховувати екологічні, соціальні та управлінські (governance) критерії; це впливає на капіталізацію агропідприємств, їх репутацію, інвестиційну привабливість.

Об'єднуючи ці підходи, формується комплексне уявлення про активи як стратегічний ресурс підприємства, що потребує управління не на оперативному, а на стратегічному рівні – з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, потенційних ризиків і майбутніх можливостей.

На основі теоретичних підходів та специфіки аграрного сектору можна виокремити такі стратегічні орієнтири:

1. Формування оптимальної структури активів. Аграрне підприємство має збалансовано формувати свою структуру активів між необоротними (земельний банк, основні засоби – техніка, будівлі, інфраструктура), оборотними (обігові засоби, сировина, насіння, добрива), фінансовими, а також – можливими нематеріальними активами (технології, ПЗ, права, репутація, знання). Стратегія має передбачати:

- аналіз структури активів щодо рентабельності, ліквідності, оборотності;

- резерви звільнення зайвих або неефективних активів (наприклад, надлишкової техніки, застарілих будівель, нерентабельних об'єктів);

- підтримку достатнього рівня оборотних активів для забезпечення гнучкості та оперативного реагування на потреби виробництва;

- поступове інвестування в модернізацію основних засобів, техніки, інфраструктури та технологій.

2. Підвищення ефективності використання активів. Цей орієнтир передбачає встановлення та моніторинг ключових показників ефективності активів (KPI): коефіцієнти оборотності активів; рентабельність активів (ROA, ROI); фондоозброєність; коефіцієнти ліквідності; період окупності інвестицій у нові активи; інші внутрішні показники, з урахуванням специфіки аграрного виробництва (середній термін експлуатації техніки, рівень простоїв, зношування, витрати на обслуговування тощо).

Постійний моніторинг та аналіз дає змогу своєчасно виявляти «мертві» або малоефективні активи, переглядати політику їх експлуатації або реалізації, а також планувати оновлення.

3. Інновації, цифровізація та технологічне оновлення. Сучасні аграрні підприємства дедалі частіше використовують цифрові рішення, що підвищують керованість активами, зменшують витрати, підвищують точність прийняття рішень. Зокрема:

- системи GIS для управління земельним банком та полями;
- автоматизовані системи обліку і моніторингу техніки, обладнання, запасів, матеріалів;
- використання «розумних» рішень для моніторингу стану посівів, оптимізації ресурсів, планування сівозмін, прогнозування врожайності;
- інтеграція управління активами з інвестиційною політикою, бюджетуванням, страхуванням, ризик-менеджментом.

Інноваційна та цифрова трансформація забезпечує прозорість, контроль, оптимізацію витрат і ресурсів, а також підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища (клімат, ринок, нормативи, енергетика тощо).

4. Ризик-орієнтоване управління активами. Аграрний бізнес, з огляду на свою специфіку, завжди живе у ризиковому середовищі (кліматичні ризики, коливання цін, політична нестабільність, енергетичні кризи, форс-мажори). Тому стратегічна політика управління активами має включати:

- ідентифікацію ключових ризиків, які можуть впливати на активи (техніка, запаси, земля, приміщення, фінанси);
- підтримку резервів ліквідності (обігові кошти, фінансові активи, страхові механізми);
- диверсифікацію типів активів та напрямків діяльності (за можливості – комбінування рослинництва з іншими видами, переробкою, логістикою, зберіганням, енергетикою тощо);
- механізми страхування (майна, врожаю, ризиків), планування контингентних сценаріїв, гнучке реагування.

Для мінімізації ризиків застосовуються стратегії диверсифікації активів та страхування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Методи мінімізації ризиків активів

Вид ризику	Метод мінімізації	Очікуваний ефект
Ринковий	Диверсифікація культур	Стабілізація доходів
Фінансовий	Кредитне планування, страхування	Зниження фінансових втрат
Операційний	Регламентне обслуговування техніки	Зменшення простоїв

5. Інвестиційна стратегія розвитку активів та капіталу підприємства. Ефективне стратегічне управління активами передбачає чітку інвестиційну політику: куди, коли та як інвестувати – в землю, основні засоби, інфраструктуру, технології, енергетику, інновації тощо. Така політика має:

- пріоритезувати довгострокові, капіталомісткі, але рентабельні проєкти;
- здійснювати оцінку окупності, рентабельності, ризиків;
- враховувати можливості фінансування: власні кошти, кредити, гранти, інвестиції, державну підтримку;
- бути гнучкою та адаптивною, з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Також інвестиційна стратегія може включати розвиток нових напрямків (наприклад, енергоефективність, відновлювана енергетика, переробка, додана вартість), що забезпечить диверсифікацію доходів та зниження залежності від одного виду продукції. Отже, такі кроки підвищують продуктивність і зменшують собівартість продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пріоритети інвестицій у активи агропідприємства

Напрямок	Очікуваний ефект	Пріоритет
Техніка та обладнання	Підвищення продуктивності	Високий
Склади та логістика	Зменшення втрат	Середній
Земля	Розширення виробництва	Високий
Цифрові системи	Оптимізація управління	Середній

6. Орієнтація на сталий розвиток та ESG-принципи. Сучасні тенденції – як глобальні, так і в Україні – демонструють, що аграрний бізнес поступово переходить до більш стійких моделей: з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG – environmental, social, governance). Для системи управління активами це означає:

- врахування екологічних ризиків і потенціалу (зміни клімату, деградація ґрунтів, дефіцит водних ресурсів);
- інвестиції в екологічно щадні технології, енергоефективність, відновлювану енергетику, ресурсоощадні системи;
- прозоре управління, звітність, відповідальність перед стейкхолдерами;
- формування довгострокової репутації, що підвищує інвестиційну привабливість.

З огляду на виклик енергетичної кризи, зростання витрат на паливо, енергію, логістику – стратегія сталого розвитку, що включає енергоефективність і відновлювані джерела, стає особливо актуальною.

Для впровадження стратегічних орієнтирів на практиці потрібна методологічна база та система управлінських процедур:

1) комплексний аудит активів – початковий етап: інвентаризація всіх активів (матеріальних, нематеріальних, фінансових), їх оцінка (балансова вартість, ринкова, зношування, поточна корисність, ліквідність);

2) класифікація активів – за типами: необоротні, оборотні, фінансові, нематеріальні; за рівнем ліквідності, рентабельності, ризиків; за стратегічним значенням для підприємства;

3) встановлення системи КРІ та моніторингу – для ключових груп активів; регулярний контроль та аналітика;

4) побудова інформаційної системи управління (інформаційно-аналітичної платформи) – для збору, зберігання, аналізу даних про активи, їх рух, використання, амортизацію, витрати та ефективність;

5) стратегічне планування інвестицій – формування інвестиційних планів, бюджетів, сценаріїв розвитку, резервів для ризиків, періодичний перегляд;

6) ризик-менеджмент – ідентифікація, аналіз, моніторинг, підготовка сценаріїв, страхування, диверсифікація, резервування;

7) впровадження політики сталого розвитку / ESG – екологічні, соціальні, управлінські стандарти, енергозбереження, раціональне використання ресурсів, звітність перед стейкхолдерами.

Такий підхід – системний, багаторівневий, з чіткою методологією – дає змогу перетворити управління активами з оперативного (реактивного) в стратегічне, з довгостроковою перспективою.

Таблиця 3.4

Основні стратегічні орієнтири та практичні заходи

Орієнтир	Практичні заходи	Очікуваний ефект
Формування оптимальної структури активів	Баланс між оборотними та необоротними активами; інвентаризація	Зменшення «мертвих» активів, ефективне використання ресурсів
Підвищення ефективності використання	КРІ, моніторинг, аналіз	Зростання рентабельності та оборотності

Інновації та цифровізація	GIS, ERP, автоматизація обліку, контроль техніки	Зменшення витрат, підвищення точності управління
Ризик-орієнтоване управління	Диверсифікація, резерви, страхування	Зниження ризиків фінансових та виробничих втрат
Інвестиційна стратегія	Пріоритезація капіталомістких проєктів, прогноз окупності	Підвищення доходів та конкурентоспроможності
ESG та сталий розвиток	Енергоефективність, екологічні технології	Зростання репутації, інвестиційна привабливість

Попри очевидні переваги, реалізація стратегічної системи управління активами в аграрному підприємстві може стикатися з рядом проблем:

- дефіцит фінансових ресурсів для модернізації, інвестицій, оновлення;
- слабка методологічна база в малих/середніх господарствах – часто бракує компетенцій для комплексного аудиту, класифікації, моніторингу;
- відсутність або низький рівень цифровізації, IT-інфраструктури, автоматизованих систем моніторингу і обліку;
- великий ризик зовнішніх шоків: кліматичні, енергетичні, ринкові, політичні;
- складність об'єднання короткострокових потреб (посіви, витрати, платоспроможність) з довгостроковими інвестиціями і стратегією розвитку;
- недостатня мотивація до впровадження ESG / сталих практик, особливо для господарств з обмеженими ресурсами.

Ці обмеження потребують врахування при розробці стратегії, а також реалізації додаткових заходів: залучення фінансування (кредити, гранти, держпідтримка), підвищення кваліфікації управлінського персоналу, поступове запровадження технологій, формування партнерств, диверсифікації діяльності.

На основі вищенаведених орієнтирів та аналізу слід рекомендувати таку поетапну стратегію для агропідприємства (рис. 3.1):

- 1) провести повний аудит активів – інвентаризація, оцінка, класифікація. Визначити поточну структуру активів – які активи критичні, які неефективні, де є резерви для оптимізації;

2) визначити ключові КРІ для активів, зокрема: оборотність, рентабельність, ліквідність, фондоозброєність, ефективність використання техніки, зношування, середній термін експлуатації, витрати на обслуговування, простої;

3) сформуванню інвестиційну стратегію – пріоритизувати напрямки, які дають максимальну віддачу: модернізація техніки, оновлення інфраструктури, зберігання, складські приміщення, резерви для ризиків;

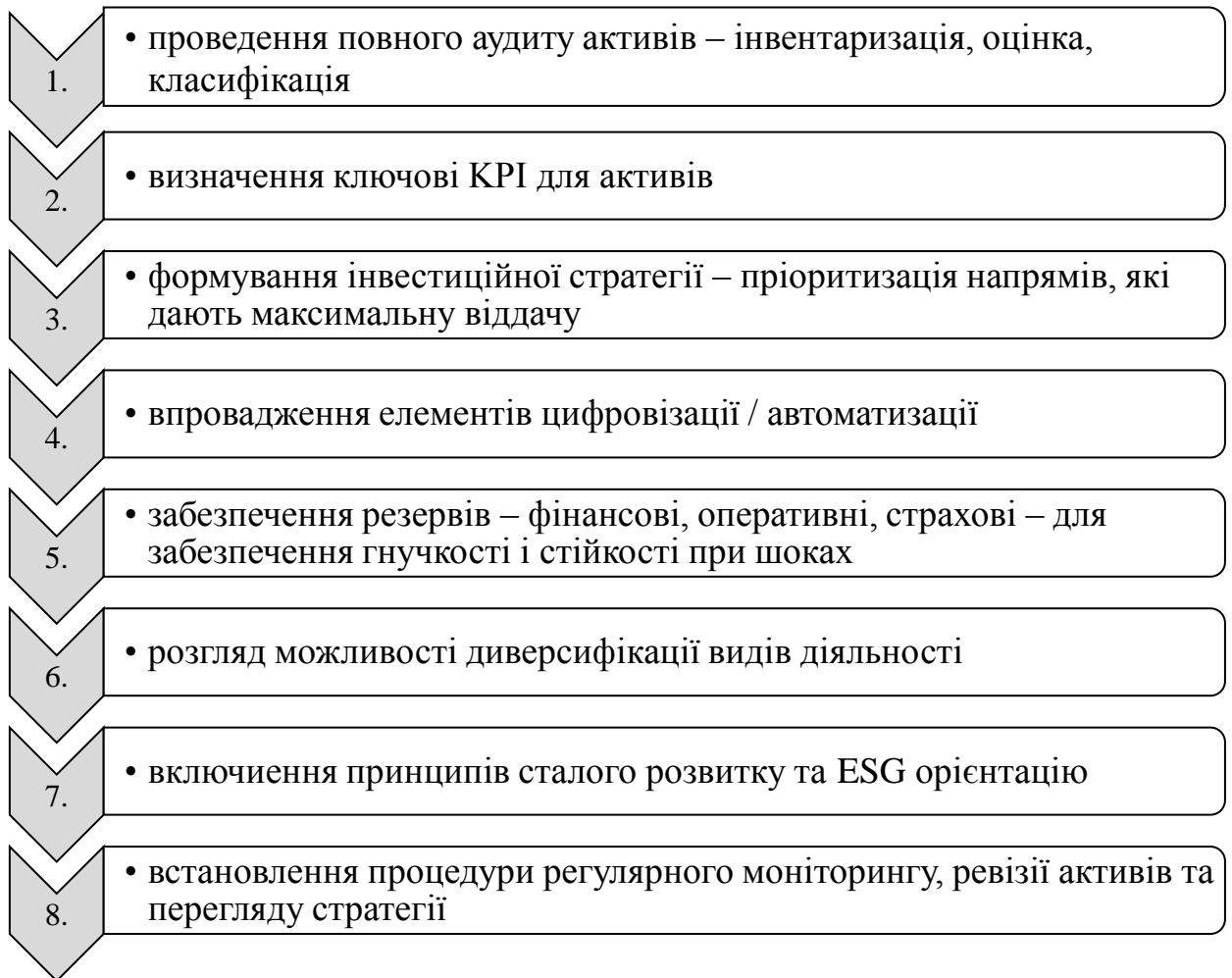


Рис. 3.1. Послідовність впровадження визначених стратегічних орієнтирів у систему управління активами аграрних підприємств

4) впровадити елементи цифровізації / автоматизації – хоча б частково: облік техніки, запасів, полів, пов'язати з системами моніторингу. Це підвищить контроль, зменшить витрати, дасть дані для аналізу;

5) забезпечити резерви – фінансові, оперативні, страхові – для забезпечення гнучкості і стійкості при шоках: кліматичних, енергетичних, ринкових;

6) розглянути можливості диверсифікації – якщо є ресурс, вихід на переробку, зберігання, додаткові види діяльності, альтернативну енергетику, енергоефективні проєкти;

7) включити принципи сталого розвитку та ESG-орієнтацію – зокрема, енергоефективність, ресурсощадні технології, екологічну відповідальність, прозоре управління, довгострокову репутацію і привабливість для партнерів/інвесторів;

8) встановити процедури регулярного моніторингу, ревізії активів та перегляду стратегії – принаймні раз на рік або за зміни зовнішніх умов, щоб адаптувати структуру, активи, інвестиції, ризики.

Стратегічні орієнтири розвитку системи управління активами аграрних підприємств – це не просто набір рекомендацій, а система принципів, підходів, інструментів та методів, яка дозволяє:

- формувати оптимальну структуру активів, враховуючи баланс між оборотними, необоротними та нематеріальними;

- підвищувати ефективність їх використання через KPI, моніторинг, аналіз;

- інвестувати у модернізацію, технології, інновації, з врахуванням рентабельності та окупності;

- впроваджувати цифрові рішення, автоматизувати управління, підвищувати прозорість і контроль;

- управляти ризиками, забезпечувати резерви ліквідності, диверсифікацію, страхування;

- орієнтуватися на сталий розвиток, екологічну, соціальну та управлінську відповідальність;

- адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність.

Для аграрних підприємств в Україні – особливо для малих та середніх фермерських господарств – реалізація таких стратегічних орієнтирів може стати фундаментом для стабільного розвитку, ефективного використання ресурсів, інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентної переваги.

3.2. Впровадження системного підходу до управління запасами аграрного підприємства

У сучасних умовах аграрний сектор функціонує в середовищі підвищених ризиків, пов'язаних із сезонністю виробництва, кліматичними змінами, логістичними викликами та нестабільністю ринкової кон'юнктури. За таких умов ефективне управління запасами є одним з ключових факторів забезпечення безперервності виробничого процесу, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Традиційні підходи, що ґрунтуються на епізодичному або нормативному плануванні, поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують комплексного охоплення усіх взаємозв'язків між виробництвом, постачанням, зберіганням і збутом.

Системний підхід передбачає розгляд управління запасами як цілісного процесу, що включає взаємодію різних елементів та забезпечує їх узгоджене функціонування. Його використання дозволяє не лише визначати оптимальні обсяги запасів, а й прогнозувати потребу в ресурсах, контролювати витрати, управляти ризиками, мінімізувати втрати від псування або нестачі матеріальних цінностей.

Основними принципами системного підходу в управлінні запасами аграрного підприємства є:

- цілісність, що передбачає розгляд запасів у взаємозв'язку з виробничими потужностями, транспортною логістикою, фінансовими обмеженнями;

- ієрархічність, за якої управління запасами інтегрується на рівні підприємства, структурного підрозділу та окремих операцій;

- адаптивність, яка забезпечує гнучке реагування на зміни ринкових умов та сезонні коливання;

- оптимізація, що передбачає мінімізацію загальних логістичних витрат при збереженні належного рівня обслуговування виробництва;

- інформаційна забезпеченість, що базується на використанні цифрових технологій, аналітичних систем і автоматизованих процесів.

У контексті аграрного підприємства системний підхід набуває особливої актуальності, оскільки запаси різних видів (насіннєвий матеріал, мінеральні добрива, пально-мастильні матеріали, запчастини, засоби захисту рослин, готова продукція) мають різний характер споживання, рівень ризиків та вимоги до зберігання.

Запаси аграрного підприємства є різноманітними за своїм складом та функціональним призначенням. Коректна класифікація є основою для побудови системи управління ними. Доцільно використовувати такі групи запасів:

- виробничі запаси. Включають матеріальні ресурси, які будуть використані безпосередньо у виробничому процесі: насіння, добрива, ЗЗР, корми, сировина для переробки. Для цієї групи запасів характерні високі вимоги до якості, термінів використання та умов зберігання;

- паливно-мастильні матеріали (ПММ). Оскільки сільськогосподарська техніка активно працює у пікові періоди, управління запасами ПММ має забезпечувати достатність ресурсів у відповідні календарні строки;

- запасні частини та комплектуючі. Ця група забезпечує технічний стан машинно-тракторного парку. Наявність раціонального запасу дозволяє

уникнути виробничих простоїв, але водночас надмірні обсяги призводять до заморожування капіталу;

– товарно-матеріальні запаси готової продукції. Особливо актуально для підприємств рослинництва, які формують значні обсяги зерна, олійних культур та іншої продукції, що потребує тривалого зберігання. Управління цією групою пов'язане з маркетингом, фінансовою стратегією та рівнем ліквідності.

Системний підхід передбачає використання багатовимірної класифікації: за функціональним призначенням; за швидкістю оборотності; за ступенем ризику псування; за критичністю для виробничого процесу; за сезонністю споживання. Застосування такої структури дозволяє приймати диференційовані управлінські рішення щодо кожної категорії запасів.

Системний підхід передбачає перехід від фрагментарного, інтуїтивного управління до структурованої логістичної моделі, яка інтегрує всі операції. Такий підхід включає:

1) планування потреби в матеріальних ресурсах. На основі виробничих програм, агротехнологічних карт, прогнозів урожайності та логістичних можливостей визначається річна та сезонна потреба в запасах. Ключовими інструментами є:

- метод MRP (Material Requirements Planning);
- нормативний метод;
- метод аналітичного прогнозування на основі історичних даних.

2) оптимізація обсягів закупівель. Системний підхід передбачає використання формальних моделей оптимізації, зокрема:

- моделі економічного розміру замовлення (EOQ);
- ABC/XYZ-аналіз, що дозволяє визначити пріоритети у контролі;
- метод страхових запасів;
- моделі з урахуванням сезонності та змін попиту.

В аграрному виробництві актуально комбінувати ці моделі, оскільки попит є нерівномірним, а ризики постачання – високими.

3) управління складськими процесами. Цей компонент включає:

- організацію складського простору;
- забезпечення належних умов зберігання;
- використання систем контролю доступу;
- застосування технологій штрихкодування, QR-кодування, RFID;
- впровадження WMS (Warehouse Management Systems).

Ефективна складська логістика мінімізує втрати від псування, недостач, пересортиці та надлишків.

4) моніторинг, контроль і ревізія запасів. Системний підхід передбачає регулярний контроль стану запасів, у тому числі:

- проведення інвентаризацій;
- аналіз оборотності;
- оцінка відхилень від нормативів;
- моніторинг вартості ресурсів;
- контроль термінів придатності.

Моніторинг дає змогу оперативно реагувати на відхилення та оптимізувати матеріальні потоки.

У сучасних реаліях системний підхід неможливий без комплексної цифрової підтримки. Використання інформаційних технологій значно підвищує точність прогнозування, оперативність управління та прозорість складських операцій. Серед напрямів такої підтримки:

- інформаційні системи обліку та контролю. Серед найбільш поширених рішень для аграрного сектору: ERP-системи (BAS ERP, SAP Business One, Microsoft Dynamics); WMS-системи; спеціалізовані агрологістичні платформи (Soft.Farm, Cropio, AgriChain); системи моніторингу техніки та контролю витрат ПММ. Ці системи забезпечують інтеграцію всіх елементів управління запасами;

- використання аналітичних платформ і технологій прогнозування. Застосування технологій Big Data, машинного навчання й прогнозної аналітики дозволяє: передбачати потребу в запасах; прогнозувати

врожайність; аналізувати ринкові ризики; визначати оптимальний момент закупівель;

– автоматизація складських операцій. Використання датчиків, сканерів, мобільних додатків, дронів та IoT-технологій підвищує точність та швидкість обліку. Для підприємств типу ПВФ «Агроцентр» автоматизація складської логістики дозволяє скоротити втрати на 10-14% та прискорити інвентаризацію у 3-5 разів.

До економічні аспекти впровадження системного підходу слід віднести наступне:

1) зниження витрат на закупівлі та зберігання. Системний підхід дозволяє мінімізувати витрати за рахунок: зменшення рівня надлишкових запасів; уникнення штрафів за недопоставки; оптимізації транспортних витрат; зменшення потреби у складських площах;

2) підвищення оборотності активів. Скорочення періоду зберігання матеріалів та готової продукції позитивно впливає на: швидкість обороту капіталу; ліквідність; прибутковість діяльності;

3) зменшення ризиків і втрат. Системна логістика забезпечує зниження: втрат від псування; втрат при транспортуванні; нестач та пересортиці; витрат на утримання запасів.

Для підприємства ПВФ «Агроцентр», яке спеціалізується на рослинництві, впровадження системного підходу включає кілька ключових етапів (рис. 3.2):

1. Діагностика існуючої системи управління запасами. Насамперед проводиться оцінка: структури запасів; обсягів непотрібних залишків; оборотності; сезонних коливань потреби; рівня автоматизації; втрат у логістичних процесах.

2. Формування інтегрованої моделі управління запасами. Створюється модель, яка включає: нормативи рівня запасів; прогноз потреби за культурами; оптимальні точки замовлення; рівень страхових запасів; інтеграцію з фінансовим плануванням.

3. Запровадження цифрових інструментів. Підприємство може впровадити: ERP-систему для обліку; WMS-систему для складської логістики; систему GPS-моніторингу техніки для контролю витрат ПММ; агрономічний модуль прогнозування врожайності.

4. Навчання персоналу та стандартизація процесів. З цією метою розробляються: інструкції складського обліку; стандарт операцій закупівель; регламенти передачі матеріальних ресурсів у виробництво.

5. Оцінювання ефективності після впровадження. До ключових показників ефективності належать: рівень оборотності запасів; відсоток втрат; обсяг надлишкових запасів; тривалість складських операцій; витрати на зберігання.



Рис. 3.2. Ключові етапи впровадження системного підходу до управління запасами ПВФ «Агроцентр»

Очікуване покращення для ПВФ «Агроцентр» – підвищення оборотності на 12-18%, зниження втрат на 8-10% і скорочення потреби в оборотному капіталі на 5-7%.

Організаційні аспекти інтеграції системного підходу можна описати наступним чином:

- 1) перерозподіл відповідальності. Управління запасами має стати функцією не окремого працівника, а інтегрованого підрозділу, який взаємодіє з бухгалтерією, логістикою, агрономічною службою та фінансовим відділом;
- 2) створення єдиного інформаційного простору. Всі операції з запасами мають бути відображені у єдиній базі даних;
- 3) контроль виконання стандартів. Регулярні аудити та аналітичні звіти забезпечують дотримання встановлених процедур.

При впровадженні зазначених вище заходів можливі певні ризики, які вимагають передбачення певних шляхів їх подолання, а саме:

- технічні ризики. Серед них можливі: збій системи, недостатня цифрова інфраструктура. Шляхи подолання: хмарні рішення, бекапи, технічна підтримка;
- організаційні ризики. Опір персоналу змінам. Шляхи подолання: навчання, мотивація, поетапне впровадження;
- фінансові ризики. Вартість цифрових рішень. Шляхи подолання: поетапна модернізація, грантові програми, оптимізація інших витрат.

В кінцевому підсумку запровадження системного підходу забезпечує:

- підвищення точності планування потреб;
- зменшення рівня надлишкових запасів;
- оптимізацію витрат;
- покращення фінансової стійкості підприємства;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- інтеграцію управлінських процесів у єдину логістичну систему.

Для ПВФ «Агроцентр» системний підхід може стати основою переходу до сучасної моделі логістичного управління, що забезпечує стабільність виробництва навіть в умовах нестабільності ринку.

Впровадження системного підходу до управління запасами є ключовою умовою підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. Такий

підхід базується на комплексному охопленні всіх ресурсних потоків, їх цифровізації та аналітичному забезпеченні. Використання сучасних інформаційних технологій, оптимізаційних моделей і логістичних інструментів дозволяє аграрним підприємствам, зокрема ПФ «Агроцентр», мінімізувати витрати, підвищити оборотність, забезпечити прозорість операцій і посилити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

3.3. Формування оптимальної дебіторської заборгованості аграрного підприємства

У рамках заходів із підвищення ефективності управління активами ПФ «Агроцентр» доцільно приділити особливу увагу оптимізації дебіторської заборгованості, яка виступає ключовою проблемою менеджменту аграрного підприємства. Аналіз фінансових показників за період 2020-2024 років виявив наявність тенденцій до зростання дебіторської заборгованості, що потребує корегуючих заходів.

Ситуація, що склалася, зумовлена значним рівнем дебіторської заборгованості, який змушує ПФ «Агроцентр» звертатися за кредитними ресурсами для забезпечення безперервності своєї діяльності. Тривале і стійке зростання дебіторської заборгованості та, як наслідок, необхідність залучення додаткових позик створюють передумови для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію цього процесу.

Особливу актуальність питання управління дебіторською заборгованістю зумовлює нераціональна маркетингова політика підприємства, яка призвела до збільшення обсягу заборгованості та зростання фінансових ризиків. У результаті, системне регулювання

дебіторської заборгованості стає важливим інструментом підвищення фінансової стійкості та ефективності господарської діяльності агропідприємства.

Для ПФФ «Агроцентр» ефективне управління дебіторською заборгованістю є ключовим фактором підвищення ліквідності, рентабельності та ефективності використання капіталу. Правильне планування та контроль за погашенням боргів, а також кредитною політикою щодо покупців, сприяє зменшенню безнадійної заборгованості та забезпечує майбутню прибутковість підприємства. Неефективне управління дебіторською заборгованістю може призвести до її списання за рахунок прибутку, що знижує фінансові результати, тому необхідно впроваджувати як поточні, так і стратегічні заходи щодо її оптимізації.

У цьому контексті поточні заходи передбачають стандартні дії, спрямовані на скорочення дебіторської заборгованості: регулярний моніторинг клієнтів, які порушують фінансову дисципліну, із залученням відповідних співробітників для нагадування про погашення боргу; формування портфолію клієнтів із контактними та банківськими даними для спрощення процесу стягнення; передбачення в договорах строків оплати, штрафів за прострочення та можливості судових розглядів; а також підготовка щотижневих звітів для керівництва про виконані заходи.

Іншим підходом є стратегічне управління дебіторською заборгованістю на підприємстві, що передбачає планування та контроль на довгостроковій основі. На досліджуваному агропідприємстві важливо визначити оптимальний рівень дебіторської заборгованості, який дозволяє збалансувати фінансові потоки та забезпечити стабільну ліквідність. Досягнення такого рівня сприяє підвищенню рентабельності за рахунок ефективного використання товарообігу з відстрочкою платежу та зменшення фінансових ризиків.

Зростання дебіторської заборгованості є негативним фактором для ПФФ «Агроцентр» і вимагає формування збалансованої політики управління

цим показником (табл. 3.5). Для оцінки прогнозу застосовуються методи екстраполяції та розраховуються відповідні прогнозні показники оптимального рівня заборгованості.

На основі отриманих даних доцільно визначити середній темп зростання дебіторської заборгованості на досліджуваному підприємстві:

$$\bar{\Delta y} = \frac{59696}{5} = 11939,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за результатами розрахунків, обсяги дебіторської заборгованості щорічно збільшуються в середньому на 11 939,2 тис. грн., що, відповідно до рівняння 3.1, призведе до зростання показників у прогнозовані роки:

$$y_t = y_{2024} + \bar{\Delta y} \times n \quad (3.1)$$

де n – період у роках, на який проводиться прогнозування.

Таблиця 3.5

Зрушення величини дебіторської заборгованості ПВФ «Агроцентр»

Рік, (t)	Дебіторська заборгованість, тис. грн. (y)	Приріст абсолютний, тис. грн. (Δy)	Темп приросту, %
2020	33408	–	–
2021	41047	7639	22,87
2022	72105	31058	75,66
2023	93769	21664	30,05
2024	93104	-665	-0,71
Усього	333433	59696	–

Таким чином, згідно з рівнянням 3.1, за інших рівних умов прогнозовані обсяги дебіторської заборгованості ПВФ «Агроцентр» складатимуть:

$$y_{2025} = 93104 + 11939,2 = 105043,2 \text{ тис. грн.}$$

$$y_{2026} = 93104 + 11939,2 \times 2 = 116982,4 \text{ тис. грн.}$$

На рисунку 3.3 представлено графічне відображення динаміки обсягів дебіторської заборгованості ПФФ «Агроцентр», яка демонструє стійку тенденцію до щорічного зростання.

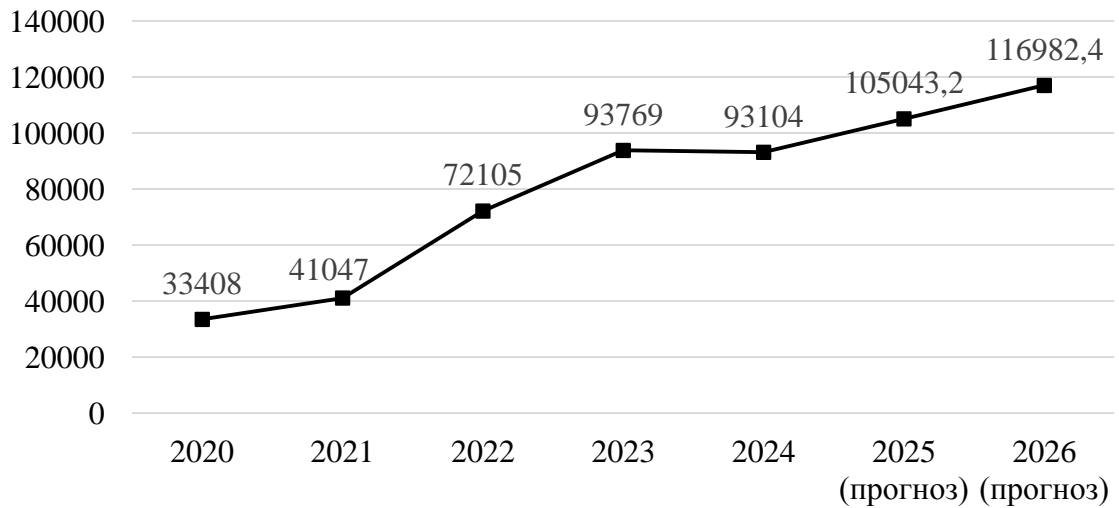


Рис. 3.3. Тенденції формування дебіторської заборгованості ПФФ «Агроцентр»

На основі проведеного аналізу динаміки можна стверджувати, що зростання дебіторської заборгованості негативно впливає на ключові показники рентабельності та ліквідності підприємства, послаблюючи його фінансову стійкість. У зв'язку з цим виникає потреба у визначенні оптимального рівня дебіторської заборгованості, який дозволить мінімізувати негативні наслідки та підвищити ефективність управління фінансовими потоками. Для цього доцільно скористатися рівнянням 3.2, що дає змогу розрахувати значення, за якого підприємство отримує максимальний економічний ефект:

$$D(t_{\text{opt}}) = D_{\text{max}} \left(1 - \frac{k}{t_{\text{opt}}} \right) = D_{\text{max}} \left(1 - \sqrt{\frac{kk_t}{D_{\text{max}} \left(\frac{p_2}{p_1} K_D \right)}} \right), \quad (3.2)$$

де t_{opt} – оптимальна тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні;

D_{\max} – граничний рівень дебіторської заборгованості, дні;

k – коефіцієнт пропорційності;

k_t – коефіцієнт витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю;

K_D – коефіцієнт витрат, зумовлених тривалістю кредитного періоду;

p_1 – величина валового прибутку, тис. грн.;

p_2 – сума фінансових надходжень, отриманих унаслідок формування дебіторської заборгованості, тис. грн.

Визначення коефіцієнта пропорційності проводиться наступним способом:

$$k = \frac{(93104 - 93769)}{(93769 - 72105)} = 14,37$$

Фінансові надходження визначаються з урахуванням собівартості виробленої продукції та отриманого валового прибутку:

$$p_2 = \frac{(26145 * 21301)}{179040} = 3110,6 \text{ тис. грн.}$$

Для проведення дослідження потрібно обчислити коефіцієнт витрат, що формується на основі величини дебіторської заборгованості та строку наданого кредитування.

$$k_t = \frac{14,37 + \sqrt{14,37^2 - 4 * 0,365}}{2} = 13,49$$

Одночасно коефіцієнт витрат, пов'язаний із строком кредитування, розраховується наступним чином:

$$K_D = 14,37 - 13,49 = 0,88$$

Далі проводиться розрахунок оптимального періоду обороту дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства.

$$t_{opt} = \sqrt{\frac{14,37 * 93104 * (\frac{3110,6}{21301} * 0,88)}{13,49}} = 94 \text{ дні.}$$

На основі отриманих розрахунків можна встановити оптимальний розмір дебіторської заборгованості для ПВФ «Агроцентр»:

$$D(t_{\text{opt}}) = 93104 * \left(1 - \sqrt{\frac{14,37 * 13,49}{93104 * \left(\frac{3110,6}{21301} * 0,88 \right)}} \right) = 87125,3 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, розрахована оптимальна сума дебіторської заборгованості в розмірі 87125,3 тис. грн. є меншою за фактичну величину, яка становила 93104 тис. грн. станом на кінець 2024 року, що свідчить про надлишок дебіторської заборгованості на підприємстві. Крім того, оптимальний період її реалізації визначено на рівні 94 днів, тоді як фактична оборотність за підсумками 2024 року склала 149,8 днів, що вказує на уповільнення обороту капіталу. Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості перевищує одиницю, що демонструє потребу в додаткових фінансових ресурсах для забезпечення покриття заборгованості. Наявність таких дисбалансів підкреслює необхідність посиленої уваги до управління дебіторською заборгованістю в рамках загальної системи управління активами ПВФ «Агроцентр».

Зростання прибутку підприємства безпосередньо залежить від ефективного управління дебіторською заборгованістю, зокрема процесом її стягнення. За відсутності такого управління зростає ризик неплатоспроможності та банкрутства. Тому важливою складовою управління активами є не лише контроль, а й реструктуризація заборгованості, особливо для підприємств із обмеженими внутрішніми резервами.

Ефективними інструментами управління дебіторською заборгованістю можуть бути форфейтинг, факторинг, надання знижок або застосування штрафних санкцій. Для агропідприємства використання знижок небажане через негативний вплив на прибутковість, а форфейтинг непридатний через специфіку та обмежений практичний розвиток в Україні таких операцій.

Водночас факторинг та штрафні механізми можуть слугувати більш доцільними інструментами управління заборгованістю.

У рамках помірної політики скорочення дебіторської заборгованості в ПФФ «Агроцентр» рекомендується застосовувати факторинг, який дозволяє зменшити обсяг заборгованості без необхідності змінювати умови оплати контрактів. Такий підхід сприяє підвищенню ліквідності підприємства та забезпечує більш ефективне використання наявних грошових коштів.

Відтак, основним напрямом управління дебіторською заборгованістю є встановлення її оптимального рівня та забезпечення своєчасного погашення через коригування договірних відносин із клієнтами. Впровадження таких механізмів дозволяє не лише контролювати обсяг заборгованості, а й підвищувати ефективність фінансового менеджменту підприємства. Зниження дебіторської заборгованості та застосування процедур реструктуризації сприятимуть поліпшенню довгострокових показників діяльності ПФФ «Агроцентр» і зміцненню його фінансової стійкості.

Висновки до розділу 3

1. Стратегічні орієнтири розвитку системи управління активами аграрних підприємств спрямовані на формування оптимальної структури активів, підвищення ефективності їх використання та інтеграцію управління з довгостроковою стратегією розвитку. Впровадження цифрових технологій, автоматизації обліку та моніторингу дозволяє зменшити витрати, підвищити прозорість управління та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ризик-орієнтоване управління та інвестиційна стратегія забезпечують стійкість підприємства до кліматичних, ринкових та фінансових шоків, а також сприяють підвищенню доходності та конкурентоспроможності. Орієнтація на сталий розвиток та ESG-принципи

зміцнює репутацію, інвестиційну привабливість і довгострокову стійкість агропідприємства.

2. Впровадження системного підходу до управління запасами дозволяє розглядати їх як цілісний процес, що включає планування, оптимізацію, зберігання та контроль матеріальних ресурсів. Такий підхід забезпечує точне прогнозування потреб у запасах, зменшення надлишкових залишків, оптимізацію витрат і мінімізацію втрат від псування чи нестачі матеріалів. Використання цифрових технологій, ERP- та WMS-систем, аналітичних платформ і автоматизованих інструментів підвищує ефективність складських операцій, точність обліку та прозорість управлінських процесів. Для ПВФ «Агроцентр» системний підхід дозволяє підвищити оборотність запасів на 12-18%, знизити втрати на 8-10% та скоротити потребу в оборотному капіталі на 5-7%, що сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства. В цілому, інтеграція структурованої логістичної моделі та цифрових інструментів формує основу ефективного управління активами, забезпечуючи стійкість виробництва навіть в умовах нестабільності ринку.

3. Аналіз динаміки дебіторської заборгованості ПВФ «Агроцентр» за період 2020-2024 рр. показав її стійке зростання на суму 59696 тис. грн., що негативно впливає на ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Розрахунок оптимального рівня дебіторської заборгованості показав, що фактична величина 93104 тис. грн. перевищує необхідний обсяг 87125,3 тис. грн, а період обороту 149,8 днів значно перевищує оптимальний показник 94 дні, що свідчить про уповільнення обороту капіталу та потребу у додатковому фінансуванні. Ефективне управління дебіторською заборгованістю включає встановлення оптимального рівня, своєчасне стягнення боргів, а також застосування інструментів факторингу та штрафних санкцій, що сприяє підвищенню ліквідності та зменшенню фінансових ризиків. Використання системи моніторингу, контролю та реструктуризації заборгованості дозволяє скоротити безнадійні борги та підвищити рентабельність і ефективність використання капіталу. Таким

чином, формування оптимальної дебіторської заборгованості стає ключовим елементом зміцнення фінансової стабільності та довгострокового розвитку ПФФ «Агроцентр».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження системи управління активами для зміцнення фінансової стійкості аграрних підприємств можна відобразити такі висновки та рекомендації:

1. Активи аграрного підприємства охоплюють матеріальні, нематеріальні та фінансові ресурси, що забезпечують виробничі процеси та формують економічну стійкість. Їх структура має специфіку, пов'язану із сезонністю, природними умовами та біологічними циклами. Класифікація активів за різними критеріями дозволяє повно оцінити ресурсний потенціал і забезпечити контроль за його використанням. Співвідношення оборотних і необоротних активів, а також джерел їх формування визначає фінансову стійкість та інвестиційну привабливість підприємства. Ефективне управління активами сприяє оптимізації витрат, стабільності грошових потоків і реалізації стратегії розвитку.

2. Ефективне управління активами забезпечує фінансову стійкість і розвиток аграрного підприємства, оскільки активи формують основу його виробничого потенціалу. В умовах ринкової нестабільності особливого значення набуває аналіз структури активів, їх оборотності та ефективності використання. Раціональне управління включає оптимізацію запасів, удосконалення амортизаційної політики, застосування цифрових технологій та впровадження антикризових рішень. Інвестиційні методи, такі як NPV і IRR, дозволяють оцінити доцільність модернізації активів і впровадження нових технологій.

3. Ефективне управління активами є ключовою умовою фінансової стійкості аграрного підприємства, оскільки від оптимального використання ресурсів залежить безперервність виробництва та платоспроможність. Раціональне управління основними й оборотними активами забезпечує стабільний рух коштів, скорочення фінансового циклу та підтримання

належної ліквідності. Оптимальна структура активів знижує фінансові ризики, покращує якість грошових потоків і створює можливості для інвестицій та оновлення матеріально-технічної бази. Використання цифрових технологій і систем моніторингу підвищує точність управлінських рішень і зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

4. Стратегічні орієнтири розвитку системи управління активами аграрних підприємств передбачають оптимізацію структури активів, підвищення ефективності їх використання та інтеграцію управління з довгостроковою стратегією розвитку. Впровадження цифрових технологій, автоматизації обліку та моніторингу підвищує прозорість управління, зменшує витрати та забезпечує гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни. Ризик-орієнтоване управління та ESG-принципи сприяють стійкості підприємства, підвищенню доходності та інвестиційної привабливості.

5. У 2020-2024 роках структура активів ПФФ «Агроцентр» зазнала суттєвих змін, зокрема частка необоротних активів скоротилася з 44,47% до 17,11%, а оборотних – зросла до 82,89%, що свідчить про нарощування запасів і дебіторської заборгованості. Загальна вартість активів зросла з 192284 тис. грн. у 2020 році до 319170 тис. грн. у 2023 році, а у 2024 році знизилася до 302108 тис. грн. Скорочення основних засобів і зростання оборотних активів вплинули на ефективність використання ресурсів, водночас підвищилася рентабельність активів. Це свідчить про адаптацію підприємства до ринкової нестабільності та оптимізацію виробничих ресурсів.

6. Аналіз фінансової стійкості ПФФ «Агроцентр» показав зростання коефіцієнта автономії з 0,691 у 2020 році до 0,719 у 2024 році та зниження фінансового ризику з 0,447 до 0,391, що свідчить про стабільність підприємства. Одночасно абсолютна ліквідність знизилася з 0,07 до 0,02, а поточна ліквідність зросла до 2,78, вказуючи на недостатність мобільних ресурсів та надлишок оборотних активів. Частка основних засобів скоротилася з 44,47% до 21,78%, тоді як оборотні активи зросли до 78,22%,

що підвищує ліквідність, але створює ризики зниження виробничих потужностей і потребує оптимізації управління активами.

7. Стратегічні орієнтири розвитку системи управління активами аграрних підприємств передбачають оптимізацію структури активів, підвищення ефективності їх використання та інтеграцію управління з довгостроковою стратегією розвитку. Впровадження цифрових технологій, автоматизації обліку та моніторингу підвищує прозорість управління, зменшує витрати та забезпечує гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни. Ризик-орієнтоване управління та ESG-принципи сприяють стійкості підприємства, підвищенню доходності та інвестиційної привабливості.

8. Впровадження системного підходу до управління запасами дозволяє розглядати їх як цілісний процес, що включає планування, оптимізацію, зберігання та контроль матеріальних ресурсів, забезпечуючи точне прогнозування потреб і мінімізацію втрат. Використання цифрових технологій, ERP- та WMS-систем підвищує ефективність складських операцій, точність обліку та прозорість управлінських процесів. Для ПВФ «Агроцентр» це сприяє підвищенню оборотності запасів, зниженню втрат і скороченню потреби в оборотному капіталі, зміцнюючи фінансову стійкість підприємства.

9. Аналіз динаміки дебіторської заборгованості ПВФ «Агроцентр» за 2020-2024 рр. показав її стійке зростання на 59696 тис. грн., що негативно впливає на ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Фактична дебіторська заборгованість 93104 тис. грн. перевищує оптимальний рівень 87125,3 тис. грн., а період обороту 149,8 днів значно більший за оптимальний показник 94 дні, що свідчить про уповільнення обороту капіталу. Ефективне управління заборгованістю передбачає встановлення оптимального рівня, своєчасне стягнення боргів та застосування факторингу і штрафних санкцій, що підвищує ліквідність і зменшує фінансові ризики. Впровадження системи моніторингу, контролю та реструктуризації заборгованості сприяє

скороченню безнадійних боргів, підвищенню рентабельності і зміцненню фінансової стабільності ПВФ «Агроцентр».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бровко Л.І., Плескачов О.О. Активно-орієнтований менеджмент в контексті зниження фінансових ризиків аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 20. С. 126-131.
2. Бровко Л.І., Юрченко А.А., Королькова Т.В. Оптимізація оборотних активів та їх вплив на діяльність підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. № 2. С. 16-22.
3. Вівчар О.Й., Кос Т.Ю. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 4. С. 115-119.
4. Вовк Р. Фінансова стійкість та соціальна відповідальність бізнесу: умови забезпечення сталої прибутковості компаній України. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 166-172.
5. Водолазська О.А., Голуб Є.О. Джерела формування капіталу сучасних підприємств у контексті забезпечення їх фінансової стійкості. *Інноваційна економіка*. 2023. №4. С. 83-89.
6. Головчак Г.В., Музиченко А.О., Шиш А.М. Розбудова фінансової стійкості підприємства: важливість стратегічного планування та компетентного аналізу бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3093>
7. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 231-236.
8. Гривківська О., Волянюк В. Методичні підходи до визначення складових ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (05). С. 23-27.
9. Гуцаленко Л., Молдован М. Методичні засади аналізу фінансових результатів підприємств аграрного бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 56-64.

10. Добровольська О.В., Водолазська О.А., Грицюк С.І. Формування системи стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19-20, С. 47-53.

11. Ємельянов О.Ю., Гаврась Д.Р., Степанків В.З. Потенціал підвищення фінансової стійкості підприємств: сутність, складники та послідовність оцінювання. *Grail of Science*. 2024. № 36. С. 29-34.

12. Ємельянов О.Ю., Степанків В.З, Оцінювання впливу структури капіталу підприємств на рівень їх фінансової стійкості. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2024. № 5. С. 81-86.

13. Заволока Ю.М., Івко А.В., Сідненко М.В. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 129-134.

14. Захаркін О., Пігуль Н., Захаркіна Л. Роль фінансового аналізу у стратегічному фінансовому менеджменті сучасних підприємств. *Економічні горизонти*. 2025. № 4 (33). С.34-44.

15. Іоанно В.В. ІТ-технології у бізнесі: трансформація фінансових операцій та управління ресурсами. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2024. № 10(1). С. 71-78.

16. Кириленко В.І., Котенок М.Г. Оцінювання чутливості інвестиційної активності українських підприємств до розміру прибутків як фактору наближення до моделі сталого розвитку бізнесу. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 198-206.

17. Кифяк В.І., Олійник О.Б., Журавель А.С. Цифрові моделі управління фінансовими потоками на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.80>.

18. Ковальчук Н. Джерела формування фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств України в умовах воєнного стану. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2024. Вип. 1. С. 192-204.

19. Кубецька О.М., Остапенко Т.М. Методичний інструментарій аналізу фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 203-208.

20. Купріна Н.М., Ступницька Т.М., Баранюк Х.О., Величко О.М. Оборотні активи в системі управління підприємства: сучасні аспекти обліку, аналізу та аудиту. *Економіка харчової промисловості*. 2021. № 13, Вип. 2. С. 50-57.

21. Кустріч Л.О. Управління оборотними активами підприємств у системі фінансового менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2024. № 4(2). С. 36-42.

22. Левандівський О.Т., Свиноус Н.І., Криховецька З.М. Аграрні розписки сільськогосподарських підприємств в активізації продовольчого забезпечення країни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(1). С. 390-402.

23. Литвиненко В.С., Гуренко Т.О., Дерев'янка С.І., Бурдим Ю.М. Інвентаризація активів і зобов'язань як інструмент відновлення обліку в сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2024. Vol. 15, № 1. С. 92-109.

24. Лопатинський Ю.М., Парасій Д.С. Сучасні умови економічної невизначеності розвитку аграрного підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2025. №20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-12>

25. Михалків А.А., Бузелюк В.В. Фінансова стійкість підприємства з позиції системного підходу. *Grail of Science*. 2023. № 33. С. 66-71.

26. Міняйло В.П., Негоденко В.С., Копотієнко Т.Ю., Овчарик Р.Ю. Внутрішній контроль та аналіз оборотних активів підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2024. № 1(2). С. 140-147.

27. Негода Ю., Конюхов Д. Оцінка фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та*

суспільство. 2025. №78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-1>

28. Негода Ю.В., Воляк Л.Р. Вплив оцінки нематеріальних активів на достовірність облікової інформації аграрних підприємств в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 42-50.

29. Нікольчук Ю.М., Драч А.В. Фінансовий механізм управління активами підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 63-70.

30. Олександренко І.В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 194-201.

31. Пігуль Н., Бондаренко Є., Кириченко А. Методичні засади оцінки ефективності управління активами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-20>

32. Плиса В., Цюпка, А., Мунтян Б. Фінансова стійкість як запорука економічної безпеки підприємства в умовах повоєнного відновлення економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 81-86.

33. Полков В. Категоризація та комплексний аналіз структурних змін у розвитку аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-129>

34. Рак Р.В., Раєнок А.А. Управління фінансовою стійкістю комерційного підприємства в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2023. № 9. С. 24-31.

35. Сенченко В.В. Оцінка ефективності використання нематеріальних активів на підприємствах України. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 359-371.

36. Соломніков І.В., Кондратюк М.В., Чувілко В.М. Концептуальні основи управління фінансовою стійкістю підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 121-127.

37. Стародубцева Л.В. Теоретичні аспекти формування фінансових ресурсів для забезпечення сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. №

192. С. 50-55.

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

39. Сухецька К.В. Ефективне управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств в умовах кризи. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104(2). С. 36-45.

40. Танклевська Н.С., Мірошніченко В.О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 249-255.

41. Тітенко З.М., Капля О.Л. Теоретичні основи механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3127/3163>.

42. Тітенко З.М., Пасічний В.А. Підвищення ефективності управління активами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 2. С. 95-103.

43. Фінансово-економічна діяльність аграрного підприємства : навч. посібник / укл. І.С. Смага. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 140 с.

44. Фурса В.А., Коробцова Д.В., Толкачова Г.В. Оптимізація стратегій управління фінансами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 54-58.

45. Халатур С. М., Ільченко О.О., Запара Ю.С. Фінансовий інжиніринг управління активами аграрних підприємств як запорука забезпечення продовольчої безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С. 54-58.

46. Халатур С.М., Клименко С.С. Імплементация цифрових технологій у процесі антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 69-77.

47. Халатур С.М., Масюк, Ю.В., Світлик І.М. Вплив макроекономічних

ризиків на процедуру критеріального формування фінансової стійкості підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 4(77) . С. 9-13.

48. Халатур С.М., Сірко А.Ю., Малоок А.В. Сек'юритизація як ефективна складова управління фінансовими ресурсами аграрного підприємства в умовах війни. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 144-150.

49. Хацер М.В. Фінансово-аналітична діяльність як базис управління фінансовими та матеріальними ресурсами підприємств. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Вип. 4. С. 119-127.

50. Шкодінна І.В. Концепція стійких цифрових фінансів: інтеграція стійкого фінансування з цифровими інноваціями. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 237-243.

51. Шушкова Ю., Шутко А., Баськова Ю. Аналіз стану та структури активів вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. 2021. № 11 (99). С. 415-421.

52. Юрлова А.М. Нематеріальні активи як важливий ресурс в аграрному підприємстві та особливості його аудиту. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.103%20>

53. Яременко Л.М., Макарчук І.М., Бурдонос Л.І., Біденко В.І. Аналіз та управління активами сучасного підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 139-145.

54. Khalatur S. (2024). The impact of nanotechnological innovations on the competitiveness of the global market. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 434-439.

55. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O., Brovko L., & Vodolazska O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 136-150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

56. Khalatur S., Honcharenko O., Karamushka O., Solodovnykova I., Shramko, I. (2022). Paradigm transformation of the economic crises modeling.

Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (45), pp.
285-297. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.-2022.3833>