

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 ризик-менеджменту аграрного
підприємства для забезпечення його фінансової стійкості в умовах
воєнного стану

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

Здобувач

Едуард КВІТНИЦЬКИЙ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Оксана ВОДОЛАЗСЬКА

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

Квітницького Едуарда Едуардовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи ризик-менеджменту аграрного підприємства для забезпечення його фінансової стійкості в умовах воєнного стану

Науковий керівник: Водолазська Оксана Анатоліївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по ДДАЕУ від «14» жовтня 2025 р. № 3068

2. Термін подання здобувачем роботи: «06» грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці у галузі фінансів та управління ризиками, методичні та нормативно-правові документи щодо функціонування аграрного сектору, статистичні дані державних органів, фінансові та управлінські звіти ДДС ІОБ НААН України, аналітичні огляди ринку.

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

1. Вступ. 2. Теоретичні основи фінансової стійкості та ризик-менеджменту аграрних підприємств. 3. Оцінка системи ризик-менеджменту та фінансової стійкості ДДС ІОБ НААН України. 4. Напрями удосконалення системи ризик-менеджменту для зміцнення фінансової стійкості аграрного підприємства. 5. Висновки і пропозиції.

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

1. Типи фінансової стійкості. 2. Основні елементи системи ризик-менеджменту. 3. Розподіл земельних угідь ДДС у 2020-2024 рр. 4. Структурний розподіл капіталу ДДС ІОБ НААНУ за джерелами походження у 2020-2024 рр. 5. Динаміка показників фінансової стійкості ДДС ІОБ НААНУ. 6. Зміни у рівні мобільності активів ДДС ІОБ НААНУ.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «02» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи фінансової стійкості та ризик-менеджменту аграрних підприємств	вересень 2025	виконано
2	Оцінка системи ризик-менеджменту та фінансової стійкості ДДС ЮБ НААН України	жовтень 2025	виконано
3	Напрями удосконалення системи ризик-менеджменту для зміцнення фінансової стійкості аграрного підприємства	листопад 2025	виконано
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025	виконано
5	Оформлення роботи	грудень 2025	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Едуард КВІТНИЦЬКИЙ

Керівник роботи _____
(підпис)

Оксана ВОДОЛАЗСЬКА

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність фінансової стійкості підприємств і характеристика її типів	8
1.2. Методологічні підходи до оцінки фінансової стійкості та ризиків в аграрній сфері	18
1.3. Система ризик-менеджменту як інструмент забезпечення фінансової стійкості	27
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДДС ІОБ НААН УКРАЇНИ	40
2.1. Огляд організаційно-економічних особливостей роботи ДДС ІОБ НААН України	40
2.2. Оцінка рівня фінансової стійкості та виявлення ключових загроз	49
2.3. Діагностика ефективності діючої системи ризик-менеджменту агропідприємства	57
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1. Розробка стратегій адаптації агропідприємства до воєнних та кризових умов	64
3.2. Впровадження інструментів запобігання, нейтралізації та трансферу ризиків агропідприємства	72
3.3. Прогнозування впливу вдосконалення системи ризик-менеджменту на фінансову стійкість агропідприємства	78
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи ризик-менеджменту аграрного підприємства для забезпечення його фінансової стійкості в умовах воєнного стану»

Кваліфікаційна робота містить: 92 с., 6 рис., 17 табл., 56 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – система ризик-менеджменту аграрного підприємства.

Предмет дослідження – методи, інструменти та підходи до вдосконалення системи управління ризиками, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості аграрного підприємства.

Метою роботи є формування науково обгрунтованого підходу до вдосконалення системи ризик-менеджменту аграрного підприємства, що забезпечить підвищення його фінансової стійкості та адаптивності до дестабілізуючих факторів, характерних для умов воєнного стану.

Методи дослідження – аналіз і синтез, системний підхід, методи статистичної обробки даних, економіко-математичні методи, порівняльний аналіз.

В ході виконання кваліфікаційної роботи розроблено інтегрований підхід до удосконалення системи ризик-менеджменту аграрного підприємства, що забезпечує підвищення його фінансової стійкості в умовах воєнного стану.

Результати рекомендовані до імплементації Дніпропетровською дослідною станцією Інституту овочівництва і баштанництва НААН України, с. Олександрівка, Дніпровський р-н, Дніпропетровська обл.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ, ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКАМ, ТРАНСФЕР РИЗИКІВ, НЕЙТРАЛІЗАЦІЯ РИЗИКІВ, ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

KEYWORDS

FINANCIAL SUSTAINABILITY, RISK MANAGEMENT, AGRICULTURAL ENTERPRISE, ADAPTATION STRATEGIES, RISK PREVENTION, RISK TRANSFER, RISK NEUTRALIZATION, FINANCIAL SUSTAINABILITY FORECASTING

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена істотним зростанням ризиковості діяльності аграрних підприємств в умовах воєнного стану, що потребує переосмислення підходів до їхнього фінансового захисту. Воєнні загрози, руйнування інфраструктури та порушення логістики створюють значний тиск на виробничо-фінансові процеси підприємств. Традиційні методи управління ризиками виявляються недостатніми, оскільки масштаби та динаміка ризиків суттєво змінилися. Фінансова стійкість стає ключовим фактором здатності аграрного підприємства зберігати операційну діяльність та конкурентоспроможність у кризових умовах. Недостатня стійкість обмежує можливості підприємств залучати інвестиції та формувати необхідні резерви.

Удосконалення системи ризик-менеджменту дає змогу мінімізувати негативний вплив невизначеності та забезпечувати стабільність фінансових потоків. Інтегрований підхід до управління ризиками сприяє зміцненню економічної безпеки аграрних підприємств. Водночас питання поєднання ризик-менеджменту з механізмами забезпечення фінансової стійкості залишається недостатньо дослідженим. Саме тому дана тематика має важливе практичне та наукове значення. Її опрацювання дозволить сформувати сучасні інструменти підвищення стійкості аграрних підприємств у надзвичайно складних умовах воєнного періоду.

Попередні дослідження у сфері ризик-менеджменту аграрних підприємств зосереджуються переважно на ідентифікації та класифікації ризиків, а також на застосуванні окремих інструментів їх мінімізації. Значна увага науковців Л.І. Бровко, О.Ю. Ємельянова, А.А. Михалків, Р.В. Рака, І.В. Соломнікова, Н.С. Танклевської, З.М. Тітенко, С.М. Халатур приділяється оцінюванню фінансової стійкості підприємств та визначенню чинників, що на неї впливають у стабільних економічних умовах. Разом з тим, недостатньо

розробленими залишаються комплексні підходи, які поєднують ризик-менеджмент і механізми забезпечення фінансової стійкості в умовах воєнних та кризових загроз. Це створює потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на вдосконалення інтегрованих систем управління ризиками для аграрного сектору.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у формуванні науково обґрунтованого підходу до вдосконалення системи ризик-менеджменту аграрного підприємства, що забезпечить підвищення його фінансової стійкості та адаптивності до дестабілізуючих факторів, характерних для умов воєнного стану.

Для всебічного розкриття теми роботи та досягнення її мети необхідно виконати такі завдання:

- визначити сутність фінансової стійкості аграрних підприємств та охарактеризувати її типи;
- проаналізувати методологічні підходи до оцінки фінансової стійкості та ризиків в аграрній сфері;
- дослідити систему ризик-менеджменту як інструмент забезпечення фінансової стійкості;
- оцінити організаційно-економічні особливості роботи ДДС ІОБ НААН України;
- провести оцінку рівня фінансової стійкості агропідприємства та виявити ключові загрози;
- здійснити діагностику ефективності діючої системи ризик-менеджменту агропідприємства;
- розробити підходи до стратегій адаптації агропідприємства до воєнних та кризових умов;
- розглянути можливості впровадження інструментів запобігання, нейтралізації та трансферу ризиків агропідприємства;
- спрогнозувати вплив удосконаленої системи ризик-менеджменту на фінансову стійкість агропідприємства.

Об'єктом дослідження є система ризик-менеджменту аграрного підприємства.

Предметом дослідження є методи, інструменти та підходи до вдосконалення системи управління ризиками, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості аграрного підприємства.

Для проведення дослідження використовувалися комплексні наукові та емпіричні методи. До них належать: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних положень щодо фінансової стійкості та ризик-менеджменту аграрних підприємств; системний підхід – для комплексного оцінювання взаємозв'язку між ризиками та фінансовою стійкістю; методи статистичної обробки даних – для оцінки фінансового стану підприємства та динаміки ключових показників; економіко-математичні методи та моделювання – для прогнозування впливу удосконалення системи ризик-менеджменту на фінансову стійкість; порівняльний аналіз – для визначення ефективності існуючих та запропонованих заходів управління ризиками.

Інформаційною базою дослідження є комплекс джерел, що забезпечують теоретичне та емпіричне обґрунтування удосконалення системи ризик-менеджменту аграрного підприємства для підвищення його фінансової стійкості. До них належать наукові праці у галузі економіки, фінансів та управління ризиками, методичні та нормативно-правові документи щодо функціонування аграрного сектору. Значну роль відіграють статистичні дані державних органів, фінансові та управлінські звіти ДДС ІОБ НААН України, аналітичні огляди ринку.

Наукова новизна роботи полягає в розробленні інтегрованого підходу до удосконалення системи ризик-менеджменту аграрного підприємства, що забезпечує підвищення його фінансової стійкості в умовах воєнного стану.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати та розроблені рекомендації можуть бути використані аграрними підприємствами для підвищення ефективності управління ризиками та зміцнення фінансової стійкості в умовах воєнного та кризового середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність фінансової стійкості підприємств і характеристика її типів

Сутність фінансової стійкості підприємства полягає у здатності підприємства забезпечувати збалансованість свого фінансового стану протягом тривалого періоду, підтримуючи достатній рівень власних ресурсів для фінансування господарської діяльності та виконання зобов'язань. Фінансова стійкість відображає структуру та якість джерел фінансування, співвідношення власного й позикового капіталу, рівень забезпеченості запасів і витрат власними коштами, а також ефективність їх використання. Вона формується як результат оптимального поєднання фінансових потоків, стабільної рентабельності діяльності та здатності підприємства відповідати на виклики зовнішнього середовища без втрати платоспроможності. На відміну від короткострокових показників ліквідності, фінансова стійкість характеризує саме довготривалу здатність підприємства підтримувати рівновагу між активами і пасивами, забезпечувати розширене відтворення та відповідати своїм зобов'язанням незалежно від коливань ринку, зміни відсоткових ставок, інфляційних процесів чи інших ризиків [6].

Її сутність проявляється у тому, що підприємство повинно мати достатній обсяг власного капіталу, який би не лише покривав постійні потреби у фінансуванні, а й створював резерви для непередбачених ситуацій та інвестиційних можливостей. Чим вищою є частка власних ресурсів у загальній структурі фінансування, тим більшою є незалежність підприємства від кредиторів і тим менший його фінансовий ризик. Фінансова стійкість також визначається рівнем маневреності власного капіталу, тобто можливістю швидко перетворювати його на оборотні ресурси для покриття поточних потреб. Важливим є і те, щоб власні оборотні кошти покривали як

мінімум базову частину запасів та витрат, забезпечуючи безперервність виробництва .

Окрім внутрішніх параметрів, сутність фінансової стійкості тісно пов'язана зі здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Підприємство зі стійким фінансовим станом може витримувати цінові коливання, зниження попиту, зміну податкових правил або зростання вартості кредитних ресурсів, оскільки має достатній запас міцності, сформований через ефективне управління активами, мінімізацію фінансових ризиків та диверсифікацію джерел прибутку. Таким чином, фінансова стійкість є комплексною категорією, що відображає фінансову незалежність, стабільність формування ресурсів, ефективність управління ними та здатність підприємства довгостроково забезпечувати розвиток і виконання своїх зобов'язань у мінливих економічних умовах [18].

Значення фінансової стійкості для підприємства полягає у формуванні фундаментальних передумов його стабільного функціонування та здатності витримувати економічні коливання, зберігаючи збалансованість фінансових потоків і структури капіталу в довгостроковій перспективі. Фінансова стійкість забезпечує довіру інвесторів, кредиторів, постачальників та інших контрагентів, оскільки підприємство, що демонструє стабільність, розглядається як надійний партнер із низьким рівнем ризиків. Вона виступає базою для розширення виробництва, освоєння нових ринків, впровадження інновацій і модернізації технологічної бази, адже лише фінансово стійке підприємство здатне залучати достатні інвестиційні ресурси та ефективно використовувати їх без надмірної залежності від зовнішніх кредиторів. Крім того, фінансова стійкість напряду впливає на можливість підприємства зберігати та нарощувати платоспроможність, своєчасно виконувати зобов'язання перед бюджетом, працівниками та контрагентами, що мінімізує ймовірність штрафних санкцій, погіршення репутації та втрати партнерських відносин [27].

В умовах нестабільного ринкового середовища фінансово стійке

підприємство має здатність адаптуватися до змін, реагувати на зростання витрат чи зниження виручки шляхом оптимізації витрат, диверсифікації діяльності або перегляду фінансової політики. Така стійкість є основою формування гнучкої та ефективної інвестиційної, цінової, кредитної і податкової стратегії, що дає змогу підприємству забезпечити тривале зростання, ефективно використовувати ресурси та формувати міцний фінансовий фундамент для майбутнього розвитку. Загалом значення фінансової стійкості полягає в тому, що вона виступає ключовою умовою безперервності діяльності, запобігає банкрутству, підсилює конкурентоспроможність і створює можливості для стратегічного зміцнення позицій підприємства на ринку [37].

Критерії оцінювання фінансової стійкості підприємства охоплюють систему кількісних і якісних показників, які комплексно характеризують здатність підприємства забезпечувати достатність власних фінансових ресурсів, оптимально формувати структуру капіталу та підтримувати рівновагу між зобов'язаннями й активами у довгостроковій перспективі. Насамперед важливим критерієм виступає рівень забезпечення підприємства власними оборотними засобами, що відображає, наскільки достатньо власного капіталу спрямовано на фінансування оборотних активів; якщо ця частка є високою, підприємство має більший фінансовий маневр і меншу залежність від позикових джерел. Ключову роль відіграє співвідношення власного та позикового капіталу, зокрема коефіцієнт автономії, який демонструє частку власних ресурсів у загальній сумі фінансування: чим він вищий, тим нижчий ризик фінансової залежності від кредиторів та інвесторів, а сама структура капіталу є більш стійкою [41].

Важливим показником є також маневреність власного капіталу, яка характеризує частку коштів, що можуть бути швидко спрямовані на покриття потреб поточної діяльності; високий рівень маневреності означає гнучкість у розподілі ресурсів і здатність швидко реагувати на зміну ринкових умов. Додатковим критерієм виступає ступінь покриття запасів і витрат джерелами

фінансування, що визначає, наскільки власні та позикові ресурси забезпечують формування матеріальних оборотних активів; перевищення запасів над джерелами їх фінансування сигналізує про ризик втрати фінансової рівноваги. До системи критеріїв входять також показники ліквідності та платоспроможності, які відображають здатність підприємства своєчасно і повністю виконувати свої поточні зобов'язання, а також забезпечувати безперервність операційної діяльності без залучення надмірних короткострокових кредитів [51].

Окреме значення має комплекс показників фінансової незалежності, що свідчить про стабільність діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища та його спроможність протистояти зовнішнім загрозам; до цієї групи належать коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт покриття зобов'язань. У сукупності ці критерії дозволяють сформуванню всебічну оцінку фінансової стійкості підприємства, виявити резерви її зміцнення, визначити рівень ризиків та обґрунтувати необхідність коригування структури капіталу або підходів до управління фінансовими ресурсами [9].

Фінансова стійкість не є однорідним явищем – вона проявляється у кількох формах, що відображають ступінь стабільності підприємства та його здатність самостійно функціонувати в умовах змінного зовнішнього середовища. Кожен тип стійкості формує власний рівень фінансових ризиків, впливає на можливості розвитку та визначає потребу у зовнішніх ресурсах. Саме тому аналіз типів фінансової стійкості дає змогу об'єктивно оцінити фінансовий стан підприємства, визначити його проблемні зони та потенціал для покращення [46]. Для ефективного управління важливо розуміти, що фінансова стійкість варіюється від абсолютної незалежності та надлишку власних ресурсів до кризового стану, у якому підприємство втрачає здатність виконувати свої зобов'язання (рис 1.1).

Абсолютна фінансова стійкість підприємства означає такий рівень забезпечення його господарської діяльності фінансовими ресурсами, за якого

всі виробничі запаси, витрати та інші операційні потреби повністю покриваються за рахунок власних оборотних коштів, без залучення будь-яких позикових джерел, як довгострокових, так і короткострокових. Такий стан характеризується максимальною автономністю підприємства, його повною незалежністю від кредиторів і високим рівнем фінансової безпеки [32].



Рис. 1.1. Типи фінансової стійкості

Абсолютна фінансова стійкість свідчить про те, що підприємство створює достатній обсяг власного капіталу, який не лише покриває необоротні активи, а й повністю формує оборотний капітал, необхідний для забезпечення безперервного кругообігу товарно-матеріальних цінностей. У такому стані фінансові ресурси підприємства мобільні, легко перерозподіляються між напрямками діяльності, а внутрішні резерви дозволяють швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку, здійснювати інвестиції та впроваджувати нові технологічні рішення без додаткових кредитних надходжень [13].

Абсолютна фінансова стійкість є теоретично найкращим і найзахищенішим фінансовим станом, але на практиці зустрічається вкрай рідко, оскільки потребує значної частки власного капіталу та високої рентабельності, що дозволяє постійно відтворювати власні оборотні ресурси. Підприємства, які перебувають у такому стані, мінімізують фінансові ризики, практично не стикаються з проблемою ліквідності, своєчасно виконують усі зобов'язання та мають найвищу інвестиційну привабливість. Проте абсолютна фінансова стійкість не завжди є економічно оптимальною, адже повна відмова від позикових коштів може означати втрату потенційних можливостей фінансового важеля, який у помірних обсягах підвищує рентабельність власного капіталу. Тому, хоча абсолютна фінансова стійкість вважається найнадійнішим станом, з погляду стратегічного фінансового менеджменту вона не завжди є найефективнішою моделлю у довгостроковому розвитку підприємства, особливо в умовах конкурентного середовища та необхідності активного розширення виробничо-інвестиційних програм [21].

Нормальна фінансова стійкість підприємства характеризує такий стан його фінансових ресурсів, за якого обсяг запасів і витрат повністю забезпечується власними оборотними коштами та частково довгостроковими позиковими джерелами, що свідчить про збалансованість структури капіталу та оптимальний рівень залежності від кредиторів. За цього типу стійкості підприємство має достатній обсяг власних ресурсів для підтримання безперервності операційного циклу, фінансування виробничих потреб, формування запасів, здійснення поточних платежів і реалізації інвестиційних намірів, не вдаючись до надмірного залучення короткострокових зобов'язань, які створюють високі ризики ліквідності [34].

Нормальна фінансова стійкість забезпечує підприємству здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання, підтримувати позитивну динаміку оборотного капіталу та формувати достатній запас фінансової міцності, що є важливим у разі коливань попиту, змін ринкової кон'юнктури чи виникнення

непередбачуваних фінансових труднощів. Важливим критерієм такого стану виступає раціональна пропорція між власними і позиковими коштами, коли частка позикового капіталу не є надмірною, а його структура збалансована за строками залучення, що дозволяє мінімізувати витрати на обслуговування боргу та уникнути збільшення кредитного навантаження. Підприємство здатне ефективно використовувати власний капітал, підтримуючи його маневреність на такому рівні, щоб за необхідності швидко змінювати пропорції фінансування, спрямовувати кошти на розширення діяльності, покриття тимчасових касових розривів чи реалізацію проєктів розвитку. Такий рівень фінансової стійкості також свідчить про високий рівень управління фінансовими потоками, оскільки підприємство ефективно контролює обсяги запасів, витрат і дебіторської заборгованості, забезпечуючи достатнє їх покриття стабільними джерелами фінансування. Нормальна фінансова стійкість формує довіру з боку кредиторів, інвесторів і партнерів, оскільки демонструє спроможність підприємства працювати стабільно, з низьким рівнем фінансових ризиків і високою здатністю до розвитку. Саме тому цей тип стійкості вважається оптимальним, найбільш поширеним у практиці та таким, до якого прагне більшість підприємств у процесі фінансового планування й управління капіталом [15].

Нестійка (передкризова) фінансова стійкість означає такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого воно вже не може повною мірою забезпечувати свої виробничі й господарські потреби за рахунок власного капіталу та довгострокових джерел, унаслідок чого виникає вимушена залежність від короткострокових кредитів та зовнішніх зобов'язань. У цьому разі забезпеченість запасів і витрат підприємства власними оборотними коштами є недостатньою, формується дефіцит фінансових ресурсів, що змушує використовувати короткострокові позики для покриття поточної діяльності [29].

Нестійка фінансова стійкість проявляється у порушенні оптимального співвідношення між власними та позиковими джерелами фінансування,

зниженні коефіцієнтів автономії та маневреності, зростанні частки короткострокової кредиторської заборгованості та підвищенні ризику втрати платоспроможності. У таких умовах підприємство ще здатне функціонувати, виконувати свої зобов'язання і не має ознак банкрутства, але його фінансові можливості суттєво обмежені, а залежність від зовнішніх кредиторів зростає. Нестійкий стан зазвичай формується внаслідок зниження рентабельності та обсягів реалізації, уповільнення оборотності оборотного капіталу, нераціональної структури запасів, надмірного обсягу дебіторської заборгованості, зростання витрат виробництва чи неефективної політики управління грошовими потоками. Також нестійкість може бути наслідком агресивної кредитної політики, різких коливань ринкової кон'юнктури, погіршення умов доступу до фінансових ресурсів або зовнішніх шоків [48].

Незважаючи на ризики, цей стан не є критичним, оскільки підприємство має потенціал щодо відновлення рівноваги за умови своєчасного вжиття управлінських заходів. До таких заходів належать оптимізація структури оборотного капіталу, прискорення розрахунків з дебіторами, оптимізація запасів, зменшення надлишкових витрат, проведення реструктуризації короткострокових зобов'язань, нарощення власного капіталу та вдосконалення стратегічної фінансової політики. Таким чином, нестійка фінансова стійкість є сигналом про наростання загроз та потребу у негайному фінансовому оздоровленні, але водночас характеризується збереженням можливостей для відновлення фінансової стійкості та повернення до нормального стабільного стану [50].

Кризова фінансова стійкість підприємства характеризує такий стан його фінансових ресурсів, за якого структура капіталу та джерел фінансування зазнає глибокого дисбалансу, а поточна діяльність перестає забезпечувати достатні надходження для покриття зобов'язань і підтримання операційної стабільності. У цьому стані підприємство практично повністю залежить від короткострокових позикових ресурсів, прострочених кредитів, відстрочених платежів постачальникам та інших тимчасових джерел, які не

можуть забезпечити нормальне фінансування запасів і витрат. Власні оборотні засоби набувають від'ємного значення або стають критично недостатніми, що свідчить про неспроможність підприємства самостійно фінансувати навіть мінімальні потреби у робочому капіталі. У кризовому стані підприємство втрачає здатність підтримувати ліквідність, оскільки надходження коштів стають нерегулярними, а зобов'язання зростають швидше, ніж генерується операційний грошовий потік. Виникають системні прострочення платежів за кредитами, податками, розрахунками з постачальниками, заробітною платою, що підвищує ризик примусового стягнення боргів [11].

Економічна сутність кризової фінансової стійкості полягає в тому, що підприємство втрачає фінансову рівновагу як у короткостроковому, так і довгостроковому періоді, а його фінансові показники – таких як коефіцієнт автономії, коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності – опускаються до критично низьких рівнів, що свідчить про неспроможність підтримувати платоспроможність. Водночас значно зростає коефіцієнт фінансової залежності, оскільки позиковий капітал перевищує власний у кілька разів, а обсяг запасів не покривається наявними джерелами. У разі поглиблення кризи підприємство фактично входить у стадію неплатоспроможності, коли його фінансовий стан відповідає ознакам банкрутства згідно із законодавством [24].

Причини переходу до кризової фінансової стійкості можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Серед внутрішніх факторів переважають неефективне управління оборотним капіталом, низький рівень рентабельності, завищені виробничі витрати, неправильна політика залучення позикових коштів, відсутність стратегічного фінансового планування. До зовнішніх чинників належать падіння попиту, нестабільність ринку, суттєве зростання процентних ставок, інфляція, посилення конкуренції, зміни у податковій чи кредитній політиці, кризи в економіці та непередбачувані події військового чи політичного характеру [39].

Подолання кризової фінансової стійкості потребує негайних антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію грошових потоків і відновлення платоспроможності. Найважливішими напрямками є реструктуризація боргів, ведення переговорів з кредиторами щодо відстрочення чи розстрочення платежів, скорочення витрат, оптимізація запасів, продаж непрофільних активів, пошук короткострокових джерел фінансування, збільшення обсягів власного капіталу через додаткові внески власників або реалізацію частини майна. Паралельно необхідно розробити стратегічну програму фінансового оздоровлення, яка передбачає підвищення операційної ефективності, відновлення рентабельності та структурну трансформацію бізнес-моделі. Кризова фінансова стійкість є найбільш небезпечним станом, оскільки без своєчасних і комплексних заходів підприємство може швидко втратити економічний потенціал, довіру партнерів та опинитися на межі ліквідації або банкрутства [42].

Фінансова стійкість формується під впливом внутрішніх факторів, які залежать від якості управління підприємством, структури його ресурсів, ефективності операційної діяльності та фінансової політики, а також зовнішніх факторів, які підприємство не може контролювати, але повинно враховувати у процесі планування та прийняття рішень. До внутрішніх факторів належить рівень забезпеченості власним капіталом, що визначає ступінь фінансової незалежності підприємства та є базою для формування стійкості в умовах коливань ринку. Важливу роль відіграє структура капіталу, зокрема співвідношення власних і позикових коштів: надмірна залежність від короткострокових кредитів знижує стійкість, тоді як оптимальний баланс забезпечує стабільність і ефективність фінансування [52].

Ефективність операційної діяльності, рентабельність продажів, активів і власного капіталу прямо впливають на здатність підприємства генерувати прибуток, що, у свою чергу, зміцнює фінансову базу й створює можливість для інвестицій та розвитку. До внутрішніх факторів також відносять якість

управління оборотним капіталом: швидкість обороту запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів визначає обсяг необхідних фінансових ресурсів і впливає на ліквідність підприємства. Рациональна структура витрат, оптимізація виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій і модернізація основних засобів також зміцнюють фінансову стійкість, оскільки підвищують продуктивність і конкурентоспроможність [30].

Зовнішні фактори мають важливе значення, адже підприємство функціонує в економічному середовищі, яке постійно змінюється. Макроекономічні умови, зокрема рівень інфляції, валютні коливання, зміни процентних ставок та стан фінансового ринку, можуть як сприяти, так і ускладнювати доступ до фінансових ресурсів, змінювати вартість кредитів та інвестицій, впливати на платоспроможність контрагентів. Податкова політика держави, регуляторні вимоги, частота й глибина нормативних змін формують додаткові ризики та фінансові навантаження, що можуть суттєво впливати на стабільність підприємства [17].

Конкурентне середовище також є важливим фактором: зростання конкуренції знижує цінову маржу, змушує підприємство підвищувати якість продукції, оптимізувати витрати та здійснювати додаткові інвестиції, що впливає на фінансову рівновагу. Соціально-політичні умови, репутаційні ризики, розвиток технологій, доступ до інновацій, а також загальна інвестиційна привабливість країни визначають перспективи підприємства, його можливості розширення діяльності та залучення капіталу. Усі ці фактори діють у комплексі, а їхній вплив є динамічним, тому фінансова стійкість підприємства залежить не лише від поточної структури його ресурсів, а й від здатності менеджменту адаптувати фінансову політику до змін зовнішнього середовища, своєчасно ідентифікувати ризики та здійснювати стратегічне планування.

1.2. Методологічні підходи до оцінки фінансової стійкості та ризиків в аграрній сфері

Фінансова стійкість аграрних підприємств є ключовою передумовою їх стабільного функціонування, розвитку та здатності протистояти численним внутрішнім і зовнішнім ризикам. Аграрна сфера характеризується високою капіталомісткістю, значною залежністю від природно-кліматичних чинників, сезонністю виробництва, коливанням ринкових цін на сільськогосподарську продукцію та істотним впливом державної політики підтримки. У таких умовах питання оцінки фінансової стійкості та управління ризиками набувають особливого значення, оскільки саме вони визначають рівень економічної безпеки, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність аграрного бізнесу [19].

Сучасні підходи до оцінювання фінансової стійкості в аграрній сфері базуються на комплексному аналізі фінансових результатів, структури капіталу, ліквідності, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Водночас специфіка аграрної діяльності потребує врахування ризиків природного, ринкового, технологічного й кредитного характеру, які здатні суттєво вплинути на фінансові результати підприємств. Тому методологічні підходи до оцінки фінансової стійкості агропідприємств мають бути адаптивними, гнучкими та такими, що поєднують кількісні та якісні методи аналізу [25].

Зростання конкуренції на аграрних ринках, підвищення вимог до якості продукції та впровадження інноваційних технологій зумовлюють необхідність упровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту, цифрової аналітики та страхового захисту. Усе це формує потребу у вдосконаленні системи моніторингу фінансового стану аграрних підприємств, що забезпечить їхню стійкість у довгостроковій перспективі, сприятиме підвищенню ефективності господарювання та зміцненню

продовольчої безпеки країни. Таким чином, дослідження методологічних підходів до оцінки фінансової стійкості та ризиків в аграрній сфері є актуальним та стратегічно важливим напрямом економічної науки та практики [20].

Класифікація підходів до оцінювання фінансової стійкості та ризиків в аграрній сфері охоплює систему методологічних засад, що спрямовані на комплексне дослідження внутрішніх параметрів діяльності підприємства та зовнішніх умов функціонування аграрного бізнесу. В основі класифікації лежить різниця у способах збору, оброблення та інтерпретації інформації про фінансові результати й ризики виробництва. Одним із базових є статистичний підхід, який ґрунтується на аналізі рядів динаміки фінансових показників, тенденцій зміни ліквідності, платоспроможності, структури капіталу за тривалий період часу, що дозволяє виявити закономірності формування фінансової стійкості під впливом сезонності, коливань врожайності, ринкової кон'юнктури та державної політики підтримки аграрного сектору. Аналітичний підхід передбачає застосування системи фінансових коефіцієнтів, що характеризують ключові аспекти діяльності підприємства: рівень автономії, маневреність власного капіталу, рентабельність виробництва, забезпеченість оборотними активами, структуру та оборотність зобов'язань. Такий підхід забезпечує точне діагностування стану ресурсного потенціалу підприємства та можливостей його розвитку [38].

Імовірнісний підхід передбачає врахування невизначеності та ризиковості сільськогосподарського виробництва шляхом прогнозування можливих сценаріїв фінансових результатів і ймовірності настання кризових явищ чи банкрутства. Для цього використовуються економіко-математичні моделі, зокрема моделювання Монте-Карло, оцінка варіації та чутливості ключових параметрів. Зазначений підхід дозволяє аграрним підприємствам передбачити втрати, пов'язані з природно-кліматичними чи ринковими загрозами, та розробляти стратегії їх мінімізації. Інтегральний підхід

спрямований на комплексне оцінювання фінансової стійкості, оскільки поєднує декілька груп показників у єдиний індекс чи рейтинг. Він враховує як фінансові характеристики, так й операційні, ресурсні, інноваційні, соціально-екологічні аспекти, що особливо актуально в умовах переходу аграрного сектору до ESG-орієнтованого розвитку. Завдяки цьому підходу забезпечується більш об'єктивна оцінка поточного стану підприємства та його стратегічних перспектив [46].

Ситуаційний підхід ґрунтується на висвітленні впливу галузевих, територіальних та зовнішніх чинників на фінансову стійкість аграрного бізнесу. Він передбачає використання порівняльного аналізу, оцінку регіональних природно-кліматичних умов, рівня технологічного забезпечення, доступу до кредитних ресурсів, а також змін державного регулювання, особливо щодо податкової політики та програм агрострахування. Застосування ситуаційного підходу дозволяє формувати адаптивні механізми управління, які враховують особливості кожного підприємства та забезпечують фінансову гнучкість у нестабільному бізнес-середовищі [10].

Різні підходи до оцінювання фінансової стійкості та ризиків не є взаємовиключними – їх комплексне використання дає змогу отримати точнішу та багатовимірну діагностику фінансового стану підприємства, сформувані дієві заходи щодо запобігання кризам, підвищення ефективності управління й забезпечення стабільного розвитку аграрного сектору в умовах високої волатильності та ризиковості [16].

Методичні інструменти оцінки фінансової стійкості аграрних підприємств охоплюють комплекс показників і аналітичних процедур, спрямованих на всебічне виявлення рівня платоспроможності, ліквідності, незалежності від зовнішніх джерел фінансування, а також здатності підприємства забезпечувати стабільність фінансових результатів у довгостроковій перспективі [23].

Важливою особливістю аграрного сектору є сезонний характер

виробництва, значні коливання виручки та витрат у різні періоди року, що вимагає врахування часових зсувів між формуванням доходів та понесенням витрат. Першою групою методичних інструментів є аналіз структури капіталу, який дозволяє оцінити співвідношення власного й позикового капіталу, ступінь фінансової незалежності, рівень боргового навантаження. Основними показниками тут виступають коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт маневреності власного капіталу, які дають змогу визначити, наскільки підприємство здатне покривати зобов'язання і чи достатнім є обсяг власних ресурсів для забезпечення відтворення. Другою важливою складовою є оцінка ліквідності та платоспроможності, що базується на аналізі структури активів і поточних зобов'язань, швидкості їх перетворення у грошову форму, здатності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання, враховуючи сезонність грошових потоків. У цьому аспекті застосовуються коефіцієнти поточної, швидкої й абсолютної ліквідності, а також показники покриття короткострокових кредитів оборотними активами [33].

Третьою групою методів виступає оцінка фінансових результатів і рентабельності діяльності, оскільки аграрні підприємства повинні забезпечувати приріст капіталу, конкурентоспроможність та економічну ефективність у мінливих ринкових умовах. Аналізу підлягають рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продукції рослинництва й тваринництва, чистий та операційний прибуток, маржинальні показники. Важливе значення має дослідження динаміки цих коефіцієнтів, що дає змогу виявити ефективність управління витратами, цінову політику, рівень виробничої продуктивності [47].

Окремим блоком методичних інструментів виступають скорингові, рейтингові та інтегральні моделі оцінки фінансової стійкості, які дозволяють визначати загальний рівень ризику банкрутства, порівнювати підприємства між собою, розробляти управлінські рішення щодо підвищення стійкості. Зокрема, широко використовуються адаптовані до аграрного сектору моделі

Альтмана, Спрінгейта, Таффлера, які враховують галузеві особливості ризиків і структури капіталу. Інтегральний підхід передбачає формування сукупного індексу фінансової стійкості на основі багатофакторної оцінки груп показників – ліквідності, рентабельності, оборотності, структури капіталу та інвестиційної активності, що дозволяє всебічно охарактеризувати фінансовий потенціал підприємства [40].

Застосування методичних інструментів оцінки фінансової стійкості аграрного підприємства забезпечує виявлення «вузьких місць» у його фінансовій діяльності, формування стратегічних і тактичних заходів щодо зміцнення фінансової незалежності, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення стабільного розвитку навіть в умовах високої волатильності аграрного ринку [50].

Оцінювання ризиків в аграрному бізнесі має важливе значення для забезпечення фінансової стійкості підприємств, оскільки аграрна сфера характеризується підвищеною волатильністю зовнішнього середовища, сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та нестабільністю ринкової кон'юнктури [36].

В структурі ризиків аграрних підприємств домінують природно-кліматичні чинники: зміни погоди, посухи, заморозки, град, паводки, шкідники та хвороби рослин і тварин. Ці ризики можуть призводити до часткової або повної втрати врожаю чи поголів'я, що безпосередньо загрожує платоспроможності та економічній безпеці підприємства. Крім того, значний вплив мають ринкові ризики, пов'язані з коливанням цін на продукцію рослинництва й тваринництва, сезонним характером попиту, нестабільністю контрактних відносин із закупівельниками та загальною економічною ситуацією в країні та світі [31].

Окремою групою виступають фінансові ризики, які включають цінові ризики на ресурси (паливо, добрива, корми), високий рівень кредитного навантаження, можливі затримки виплат за контрактами, курсові коливання у разі експортоорієнтованої діяльності. Підприємства часто змушені залучати

позикові кошти для фінансування сезонних робіт, що збільшує їхню залежність від кредиторів і підвищує ризик втрати ліквідності. Важливе місце у системі ризиків займають також інвестиційні та технологічні ризики, пов'язані з упровадженням нових технологій, модернізацією техніки, переходом на інноваційні методи виробництва, результативність яких не завжди гарантована [43].

Регуляторні ризики зумовлені нестабільністю державної політики у сфері аграрного виробництва, змінами у податковій системі, умовах надання дотацій, правилах експортно-імпортних операцій. Їх негативний вплив може проявлятися у зростанні витрат підприємства, втраті державної підтримки або погіршенні умов виходу на зовнішні ринки. Невизначеність зовнішнього середовища доповнюється інформаційними ризиками, зумовленими нестачею достовірних даних про стан ринку, перспективи урожайності та прогнозування цін. В цілому ризики в аграрному секторі взаємопов'язані, а їх одночасний вплив може призвести до серйозних фінансових втрат і загрози банкрутства [49]. Тому їх систематична ідентифікація, аналіз і попередження є необхідними умовами не лише для підтримання фінансової стійкості, але й для стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, зміцнення їх конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішніх ринках, забезпечення економічної безпеки та стабільності функціонування аграрної галузі загалом.

У сільському господарстві ризики особливо вагомі через сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних чинників, коливання ринкових цін та високу капіталомісткість галузі. У межах кількісних методів оцінювання ризиків використовуються математичні інструменти, які дозволяють вимірювати фінансові наслідки невизначеності. Зокрема застосовується аналіз варіацій показників на основі розрахунку дисперсії, стандартного відхилення, коефіцієнта варіації, що дає змогу виявити нестабільність врожайності, собівартості або прибутковості. Показник Value-at-Risk (VaR) широко застосовується для оцінки можливих фінансових втрат з певним рівнем довіри та особливо актуальний для підприємств, які беруть

участь в експортних операціях і піддаються валютним ризикам. Моделювання Монте-Карло дає змогу враховувати численні сценарії розвитку подій, включаючи коливання кліматичних та ринкових параметрів, що значно підвищує точність прогнозування ризиків. Для оцінювання кредитного ризику використовуються статистичні моделі, зокрема скорингові методики, які враховують фінансову стійкість позичальника, історію платежів і структуру капіталу [3].

Якісні методи оцінювання ризиків спираються на експертні підходи й дозволяють визначити загрози, які складно виміряти кількісно, але вони суттєво впливають на ефективність діяльності аграрних підприємств. Найпоширенішими є SWOT-аналіз, що структурує сильні та слабкі сторони підприємства, можливості і ризики зовнішнього середовища; PEST-аналіз, який вивчає політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники; побудова ризик-матриць, де здійснюється ранжування ризиків за ймовірністю настання і масштабом наслідків. Експертні оцінки у вигляді анкетування спеціалістів застосовуються для ідентифікації ризиків, пов'язаних із якістю продукції, зміною державної політики, логістичними бар'єрами, впровадженням інноваційних технологій. Якісні методи мають важливе значення на початкових етапах ризик-менеджменту, оскільки вони створюють основу для подальших кількісних розрахунків [14].

Комбіновані методи оцінки ризиків передбачають синтез якісного аналізу і кількісного моделювання для отримання інтегральних оцінок. Зокрема до аграрної сфери адаптуються моделі прогнозування банкрутства Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, які враховують особливості формування оборотного капіталу, рівень залежності від кредитування, сезонність надходжень. Інтегральні індикатори ризику враховують фінансові, виробничі, ринкові та інституційні загрози, що забезпечує комплексний підхід до управління ризиками. У сучасних умовах все більшого значення набувають цифрові технології: системи аграрної аналітики, супутниковий моніторинг, прогнозні моделі на основі штучного інтелекту, що дозволяють

оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати вплив ризиків на кінцеві фінансові показники. Таким чином, ефективність оцінювання ризиків в аграрній сфері досягається завдяки поєднанню різних методологічних інструментів, що дозволяє виробникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати фінансову стійкість і забезпечувати стабільність розвитку аграрного бізнесу [4].

Сучасні тенденції у фінансовій діагностиці аграрних ризиків характеризуються активною інтеграцією цифрових технологій, інноваційних методів оцінювання та управління ризиками, а також посиленням орієнтації аграрного сектору на принципи сталості та екологічної відповідальності. Враховуючи обмеженість природних ресурсів і високий рівень невизначеності аграрного виробництва, підприємства дедалі частіше застосовують технології big data, штучного інтелекту та прогнозної аналітики для визначення потенційних загроз і формування оптимальних управлінських рішень. Цифрові моделі стають основою структурованої оцінки врожайності, якості продукції, оптимізації витрат і виробничих процесів. Широке застосування Farm Management Information Systems (FMIS), геоінформаційних систем (GIS) та дистанційного зондування дозволяє формувати повну картину стану ґрунтів, кліматичних умов і забезпечувати своєчасне реагування на природні ризики [12].

Однією з важливих тенденцій є активний розвиток інструментів агрострахування, які виступають ефективним способом зниження фінансової нестабільності та покриття збитків у випадку форс-мажорних ситуацій, пов'язаних з природно-кліматичними факторами. Страхові компанії та державні регулятори запроваджують нові страхові продукти, орієнтовані на індексування погодних умов, з урахуванням супутникових даних і статистичних моделей оцінювання врожайності. Такий підхід зменшує інформаційну асиметрію між страховиком і страхувальником, а також стимулює інвестиційну активність в агросекторі. Крім того, удосконалюються системи державної підтримки, що дозволяють

компенсувати частину ризикових втрат і забезпечити стабільність підприємств у періоди ринкових коливань [26].

Подальшого значення набуває орієнтація аграрних підприємств на ESG-критерії (екологічні, соціальні та управлінські), які слугують не тільки показником соціальної відповідальності, а й важливим інструментом фінансової діагностики стійкості та рівня ризикованості бізнесу. Компанії з належним рівнем ESG-управління демонструють вищу інвестиційну привабливість і меншу ймовірність виникнення критичних ризиків. У зв'язку з цим посилюється роль нефінансової звітності, що дозволяє системно оцінити екологічний та соціальний вплив агропідприємств [35].

Також зростає увага до розробки комплексних інтегральних моделей оцінювання ризиків, які поєднують фінансові, виробничі, ринкові, технологічні та екологічні фактори. Важливим напрямом є адаптація традиційних моделей прогнозування неплатоспроможності (зокрема моделей Альтмана, Таффлера, Ліса) до особливостей аграрного сектору, з урахуванням сезонності виробництва, біологічних активів, ресурсної залежності та впливу природних умов. Нові методи дозволяють приймати рішення на основі не лише історичних даних, а й прогнозних індикаторів, що суттєво підвищує точність моніторингу фінансової стійкості [45].

Сучасні підходи до оцінювання ризиків та фінансової стійкості аграрних підприємств спрямовані на використання високотехнологічних, аналітичних і страхових інструментів, що забезпечують оперативне реагування на загрози, зниження вразливості до зовнішніх чинників і формування надійного фундаменту для довгострокового конкурентного розвитку аграрного бізнесу в умовах глобальних трансформацій.

1.3. Система ризик-менеджменту як інструмент забезпечення фінансової стійкості

Система ризик-менеджменту в сучасних умовах господарювання характеризується як комплексна і цілісна функціональна підсистема управління підприємством, яка спрямована на своєчасне виявлення можливих загроз фінансовій стабільності, їх оцінювання та мінімізацію негативних наслідків. Її сутність полягає у поєднанні процесів стратегічного прогнозування, аналітичної діагностики та практичного застосування інструментів впливу на ризики з метою забезпечення безперервності діяльності та збереження фінансових ресурсів. На відміну від традиційного підходу, де ризики розглядаються як зовнішній негативний чинник, система ризик-менеджменту передбачає управління ними як об'єктивними й неминучими елементами економічного середовища, що можуть не лише загрожувати, а й створювати додаткові можливості для розвитку бізнесу [54].

У контексті фінансової стійкості підприємства ризик-менеджмент виконує ключову забезпечувальну функцію, формуючи механізми захисту від непередбачуваних втрат і коливань фінансових результатів. Він охоплює всі рівні управління – від стратегічного планування до оперативного контролю окремих бізнес-процесів, що дозволяє формувати збалансовану поведінку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Завдяки постійному аналізу факторів ризику, систематизації отриманої інформації та оперативному реагуванню система ризик-менеджменту мінімізує вплив негативних явищ, підвищує адаптивність і забезпечує досягнення підприємством цільових фінансових показників. Таким чином, її сутність розкривається через забезпечення стійкості, прогнозованості та економічної безпеки підприємства шляхом управління потенційно небезпечними ситуаціями ще до їх настання [1].

Важливість належного функціонування системи ризик-менеджменту зумовлена потребою забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Основні елементи цієї системи формують логічно послідовний

механізм управління ризиками, який дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати рівень їх впливу на фінансові результати та розробляти заходи запобігання можливим втратам. Вони включають ідентифікацію ризиків, спрямовану на виявлення факторів, що можуть порушити стабільність роботи; оцінювання ризиків, що передбачає аналіз і вимірювання величини ймовірних негативних наслідків; контроль та регулювання, які полягають у виборі оптимальних методів нейтралізації або зниження рівня ризиків; моніторинг, що забезпечує безперервне спостереження за ризиковими показниками та оперативне реагування на зміни; а також організацію ефективної комунікації, яка забезпечує своєчасне передання інформації між управлінськими рівнями. Завдяки комплексній взаємодії цих елементів ризик-менеджмент стає дієвим інструментом зміцнення фінансової стійкості, підвищення надійності бізнес-процесів і формування стратегії сталого розвитку підприємства [22].

Система ризик-менеджменту як інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства ґрунтується на чіткому функціонуванні її основних елементів, які включають ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, контроль і регулювання, моніторинг та аудит, а також ефективні комунікації і документування процедур (рис. 1.2).

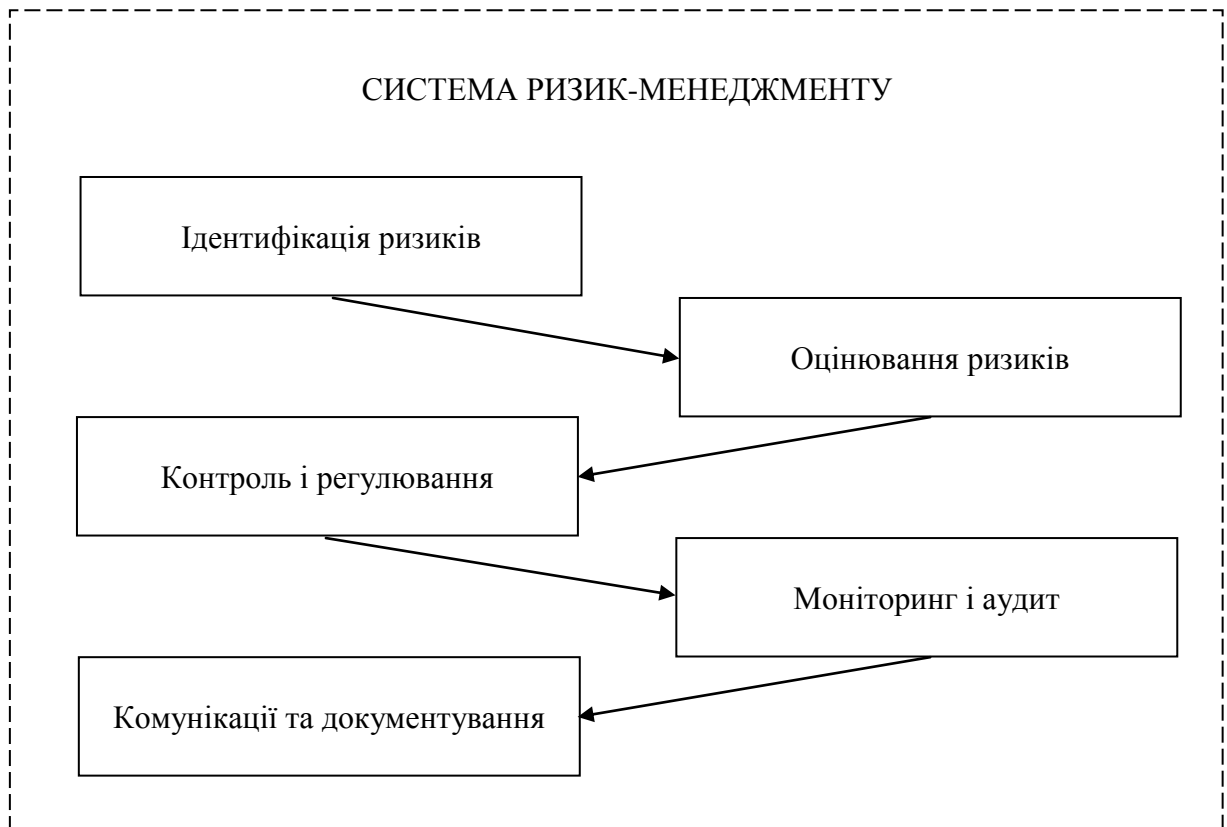


Рис. 1.2. Основні елементи системи ризик-менеджменту

Ідентифікація ризиків передбачає визначення та класифікацію можливих загроз, що можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства, включаючи внутрішні фактори, пов'язані з організацією бізнес-процесів, та зовнішні фактори, зумовлені нестабільністю ринкового середовища. На цьому етапі важливо встановити потенційні джерела ризиків і сформувати первинну базу даних для подальшого аналізу [44].

Оцінювання ризиків полягає у визначенні імовірності їх виникнення та можливих масштабів збитків, що дозволяє ранжувати ризики за пріоритетністю та вибудовувати оптимальні заходи реагування. Використовуються як якісні, так і кількісні методи аналізу, серед яких сценарний аналіз, статистичні підходи, методи експертних оцінок, моделі оцінки ризику (наприклад, VaR, аналіз чутливості). Після оцінювання здійснюється контроль і регулювання ризиків, що включає розробку та впровадження заходів мінімізації фінансових втрат, зокрема диверсифікацію діяльності, страхування, хеджування, резервування коштів, оптимізацію

структури капіталу [53].

Важливу роль відіграє встановлення лімітів на окремі види ризиків та визначення відповідальних осіб за їх управління. Моніторинг і внутрішній аудит спрямовані на постійне відстеження вже виявлених ризиків, аналіз нових загроз та коригування прийнятих рішень відповідно до зміни ринкових умов, що забезпечує гнучкість системи та здатність швидко реагувати на турбулентність зовнішнього середовища [2].

Не менш значущим компонентом є налагоджена комунікація, яка передбачає своєчасне інформування керівництва, структурних підрозділів і стейкхолдерів про ризики та заходи їх нейтралізації, а також документування всіх процедур, методик і результатів управління ризиками. Сукупність цих елементів формує цілісну структуру ризик-менеджменту, яка забезпечує превентивний характер управлінських рішень, мінімізацію втрат, стабільність фінансових потоків і, як наслідок, підвищення загальної фінансової стійкості підприємства [5].

Класифікація ризиків, що впливають на фінансову стійкість підприємства, охоплює широкий спектр внутрішніх і зовнішніх факторів, які здатні порушити баланс між активами та зобов'язаннями, зменшити платоспроможність і стабільність функціонування бізнесу. Фінансові ризики є ключовою групою та включають кредитний ризик, що пов'язаний із можливістю неповернення заборгованості контрагентами, валютний ризик, який виникає внаслідок коливання валютних курсів і впливає на структуру надходжень і витрат, інвестиційний ризик, що стосується невизначеності майбутньої прибутковості капіталовкладень, а також процентний ризик, який зумовлений зміною процентних ставок на фінансових ринках та може негативно впливати на вартість позикових ресурсів і доходність активів [55].

Важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості відіграють операційні ризики, що виникають через внутрішні збої, помилки персоналу, недоліки бізнес-процесів, технічні відмови та інші порушення у функціонуванні підприємства. Вони часто мають прихований характер і

можуть призводити до значних втрат через неефективність управління внутрішнім середовищем. Ринкові ризики формуються внаслідок зміни кон'юнктури ринку, коливання попиту й цін, посилення конкуренції, політичної та економічної нестабільності, що створює умови для непередбачуваних фінансових результатів. Серед них також виділяють ризики, пов'язані зі зміною поведінки споживачів та інноваційним розвитком галузей [7].

Стратегічні ризики охоплюють ймовірність прийняття неефективних управлінських рішень, неправильне визначення пріоритетів розвитку, неадекватну реакцію на зміни зовнішнього середовища, що у довгостроковій перспективі здатне підірвати розвиток підприємства та його фінансову стабільність. Значного впливу набувають репутаційні ризики, які пов'язані з втратою довіри інвесторів, партнерів і споживачів, що призводить до зниження конкурентоспроможності, погіршення умов фінансування та скорочення ринкових можливостей. В комплексі ці групи ризиків формують систему загроз, яка потребує постійного контролю, аналізу та нейтралізації, оскільки кожен із ризиків може виступати каталізатором фінансової нестабільності, а їх поєднаний вплив здатний викликати кризи та ускладнити досягнення стійкості й ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання [56].

Інструменти та методи ризик-менеджменту охоплюють широкий спектр практичних підходів, спрямованих на мінімізацію впливу ризиків та забезпечення стабільності фінансового стану підприємства, тому він є ключовим у функціонуванні всієї системи управління ризиками. Основними інструментами виступають страхування, хеджування, диверсифікація, лімітування та резервування, які дозволяють підприємству захищати себе як від внутрішніх, так і від зовнішніх загроз. Страхування забезпечує компенсацію можливих втрат шляхом передачі ризику страховій компанії, що значно підвищує рівень фінансової безпеки та довіри з боку партнерів [8].

Хеджування використовується здебільшого у сфері ринкових і

валютних ризиків, зокрема через застосування деривативів – форвардів, ф'ючерсів, опціонів та свопів, які допомагають стабілізувати майбутні фінансові результати підприємства та убезпечити його від коливань цін чи валютних курсів. Диверсифікація зменшує ризик концентрації капіталу в одному напрямі, що сприяє вирівнюванню прибутковості при змінах у зовнішньому середовищі. Лімітування дає змогу встановлювати допустимі межі ризику, регламентуючи максимальні обсяги операцій або рівень залучених позикових ресурсів, що підтримує оптимальну структуру капіталу і ліквідність [5].

Важливим елементом методичної бази ризик-менеджменту є резервування – формування фондів покриття непередбачуваних втрат, які забезпечують підприємству змогу оперативно реагувати на негативні події без критичного впливу на оборотний капітал. Окрім базових інструментів, підприємства активно використовують і аналітичні методи: оцінювання ризиків на основі показника Value-at-Risk (VaR), що дозволяє кількісно вимірювати можливі втрати за певний період із заданою ймовірністю; стрес-тестування, яке моделює діяльність за екстремальних економічних умов; сценарний аналіз, який порівнює різні варіанти розвитку подій та їхній вплив на фінансову стійкість. Також важливу роль відіграє управління ліквідністю – застосування інструментів контролю над грошовими потоками та платоспроможністю, зокрема підтримання оптимальних залишків коштів, управління дебіторською заборгованістю, вибір ефективної структури фінансування та балансування між коротко- і довгостроковими зобов'язаннями [17].

Сучасний ризик-менеджмент значною мірою базується на цифрових технологіях, що забезпечують оперативний моніторинг ризикових факторів, автоматизацію розрахунків та аналітики, підвищення точності прогнозів. Використання спеціалізованих програмних рішень сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень і мінімізації людського фактору. У комплексі ці інструменти та методи формують дієвий механізм захисту

підприємства від потенційних загроз, дозволяють керівництву упевнено планувати майбутню діяльність, підтримувати стабільність фінансових результатів і забезпечувати довгострокову фінансову стійкість, що є основою успішного розвитку бізнесу в умовах конкурентного та невизначеного середовища [24].

Принципи побудови ефективної системи ризик-менеджменту ґрунтуються на комплексному, превентивному та адаптивному підході до управління ризиками, оскільки саме вони забезпечують здатність підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам і підтримувати належний рівень фінансової стійкості. Перш за все, системність та комплексність означають, що управління ризиками має охоплювати всі бізнес-процеси підприємства, кожен структурний підрозділ і всі категорії ризиків, що можуть негативно вплинути на фінансові результати [7].

Ризик-менеджмент не може бути ізольованою функцією, він повинен інтегруватися в систему стратегічного, фінансового, виробничого й операційного менеджменту. Прозорість та чіткий контроль передбачають відкритість інформації про ризики для керівництва та відповідальних осіб, формування зрозумілої системи комунікацій і звітності щодо ризиків, а також наявність чітко визначених відповідальних за моніторинг та прийняття управлінських рішень [27]. Наступність та адаптивність до змін умов означають, що система ризик-менеджменту повинна постійно вдосконалюватися відповідно до динаміки ринкового середовища, зокрема оновленням методів оцінки ризиків і впровадженням сучасних цифрових аналітичних інструментів.

Орієнтація на попередження ризиків, а не лише на ліквідацію їх наслідків, є ключовим превентивним заходом: підприємство має своєчасно виявляти потенційні загрози, моделювати можливі сценарії їх розвитку та здійснювати превентивні управлінські дії для мінімізації негативних фінансових ефектів. Важливим є також баланс між рівнем ризику й очікуваною вигодою, що дозволяє приймати економічно обґрунтовані

управлінські рішення і забезпечувати фінансову стійкість. Дотримання цих принципів гарантує, що система ризик-менеджменту буде дієвим інструментом стратегічного розвитку, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ділової репутації та формуванню стабільних передумов для досягнення довгострокових фінансових цілей [50].

Система ризик-менеджменту відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства, адже вона дозволяє своєчасно виявляти, оцінювати та контролювати загрози, які можуть призвести до фінансових втрат, порушення безперервності діяльності чи втрати конкурентних переваг. Її вплив проявляється передусім у зменшенні ймовірності виникнення неконтрольованих фінансових втрат, оскільки застосування превентивних заходів – таких як страхування, диверсифікація, оптимізація структури капіталу, хеджування валютних та інших ринкових ризиків – забезпечує стабільність грошових потоків і дає змогу підприємству уникати критичних розривів ліквідності [16].

Ефективний ризик-менеджмент сприяє підтриманню платоспроможності, фінансової рівноваги між власним і позиковим капіталом, а також належного рівня автономії, що позитивно позначається на структурі балансу підприємства та його кредитоспроможності. Крім того, контроль ризиків формує основу для довіри інвесторів, кредиторів і контрагентів, що розширює можливості доступу до капіталу на вигідніших умовах і підвищує інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання [41].

Важливою перевагою є також можливість прогнозування потенційних кризових ситуацій і розробка механізмів реагування на них, що знижує вразливість підприємства до коливань ринкового середовища. Таким чином, впровадження дієвої системи ризик-менеджменту забезпечує стабільність і передбачуваність фінансових результатів, створює умови для сталого розвитку, підвищує конкурентоспроможність і дозволяє підприємству не лише протидіяти загрозам, а й використовувати нові можливості, зростаючи

у динамічному та невизначеному економічному середовищі [52].

Показники оцінювання ефективності ризик-менеджменту відіграють ключову роль у визначенні того, наскільки успішно система управління ризиками сприяє забезпеченню фінансової стійкості підприємства, зниженню можливих збитків і підвищенню результативності його діяльності. До основних індикаторів належать показники, що відображають рівень стабільності фінансових результатів, якість структури капіталу, платоспроможність, ліквідність, прибутковість та адаптивність підприємства до ризиків зовнішнього середовища [34].

Одним із важливих критеріїв оцінювання є динаміка волатильності фінансових результатів, яка дозволяє визначити рівень коливань прибутку або грошових потоків у часі й, відповідно, ступінь впливу ризиків на поточну діяльність. Чим нижча мінливість доходів і витрат, тим більш ефективною є система ризик-менеджменту, оскільки вона забезпечує передбачуваність результатів. Значний аналітичний потенціал мають показники ліквідності та фінансової стійкості: коефіцієнти абсолютної, швидкої та поточної ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансового левериджу, забезпеченості власним капіталом, що демонструють здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та зберігати оптимальне співвідношення власних і позикових ресурсів [34].

Важливим є й оцінювання прибутковості з урахуванням ризиків, зокрема через показники рентабельності активів, власного капіталу, продажів, а також застосування ризик-коригованих індикаторів, таких як RAROC, Sharpe Ratio та інші метрики, що дозволяють визначити доцільність прийнятих ризиків відносно отриманого фінансового результату. Крім того, підвищення ефективності ризик-менеджменту може проявлятися у зменшенні витрат, пов'язаних зі страхуванням, хеджуванням або формуванням резервів, а також у скороченні втрат від реалізації негативних ризикових подій, що є прямим свідченням зміцнення фінансової стабільності підприємства [25].

Важливе значення має й якісний аналіз, який охоплює рівень обізнаності персоналу у сфері ризик-менеджменту, дотримання внутрішніх регламентів, своєчасність виявлення ризиків та ефективність комунікацій між управлінськими рівнями. Сукупність кількісних та якісних показників дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування системи управління ризиками та своєчасно коригувати політику ризик-менеджменту відповідно до змін ринкового середовища, що у кінцевому підсумку забезпечує стійкість підприємства, підвищення довіри з боку контрагентів і зміцнення конкурентних позицій на ринку [16].

Сучасні тенденції розвитку систем ризик-менеджменту характеризуються суттєвими трансформаціями, зумовленими глобалізацією, швидкими технологічними змінами, посиленням регуляторних вимог та зростанням складності зовнішнього середовища. На перший план виходить цифровізація управління ризиками, яка передбачає використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій, включаючи штучний інтелект, машинне навчання, великі масиви даних (Big Data), блокчейн та спеціалізовані RiskTech-рішення. Такі інструменти дозволяють не лише швидко обробляти великі обсяги інформації, а й виявляти приховані закономірності, прогнозувати сценарії розвитку подій і підвищувати точність оцінювання ризиків. Значно розширюється можливість здійснення оперативного моніторингу та контролю ризиків у режимі реального часу, що є критичним для забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах підвищеної волатильності ринку [30].

Важливим трендом виступає орієнтація на ESG-ризик, тобто екологічні, соціальні та управлінські фактори, що все активніше впливають на довгострокову результативність бізнесу та його інвестиційну привабливість. Підприємства змушені адаптовувати свої системи ризик-менеджменту до вимог сталого розвитку, враховувати кліматичні загрози, соціальну відповідальність і якість корпоративного управління, оскільки ігнорування цих аспектів може зумовити фінансові втрати, зниження

ринкової позиції та репутаційні ризики [19].

Однією з найбільших загроз сучасності є кіберризики, які зростають унаслідок активного впровадження цифрових технологій, віддаленої роботи, використання хмарних сервісів та Інтернету речей. Уразливість інформаційних систем створює додаткові ризики для фінансових потоків, конфіденційних даних і безпеки операцій. Тому підприємства приділяють підвищену увагу кібербезпеці, формують спеціалізовані підрозділи, впроваджують багаторівневий захист і програми кіберстрахування [32].

Окрім цього, інтеграція ризик-менеджменту в систему стратегічного планування стає ключовою умовою стабільного розвитку. Управління ризиками перестає бути реактивною функцією та перетворюється на проактивний елемент формування стратегії, який забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, адаптивність компанії до ринкових викликів та підвищує її конкурентоспроможність. Зростає важливість корпоративної культури управління ризиками, що передбачає активну участь персоналу всіх рівнів, високий рівень поінформованості та відповідальності за дотримання процедур ризик-менеджменту [21].

Отже, сучасні тенденції розвитку систем ризик-менеджменту зумовлені необхідністю формування гнучких, технологічно розвинених і стратегічно орієнтованих підходів до управління ризиками, що сприяє підвищенню фінансової стійкості, забезпеченню довгострокової стабільності та зміцненню довіри з боку інвесторів і партнерів.

Висновки до розділу 1

1. Фінансова стійкість є ключовою передумовою збалансованого розвитку підприємства, оскільки визначає його здатність виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність грошових потоків. Вона формується на основі раціонального співвідношення власних і позикових коштів, достатнього рівня ліквідності та ефективної структури капіталу.

Типи фінансової стійкості – від абсолютної до кризової – відображають різний рівень збалансованості фінансових ресурсів і залежності від кредиторів. Абсолютна та нормальна стійкість забезпечують високий рівень автономії й сприяють стабільному розвитку підприємства. Нестійкий та кризовий стани свідчать про порушення фінансової рівноваги та зростання ризику неплатоспроможності. Стійкий фінансовий стан є результатом ефективного управління фінансовими потоками, контролю витрат і підвищення рентабельності. Сукупність цих чинників формує основу конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової стабільності підприємства.

2. Фінансова стійкість аграрних підприємств є ключовою передумовою їх розвитку, оскільки забезпечує здатність протистояти численним внутрішнім і зовнішнім викликам аграрної сфери. Особливості галузі, зокрема сезонність, залежність від кліматичних умов і висока капіталомісткість, потребують комплексного підходу до оцінки фінансової стійкості та пов'язаних ризиків. Методологічні підходи включають аналітичні, статистичні, імовірнісні та інтегральні методи, що забезпечують всебічну оцінку фінансового стану підприємства. Використання системи фінансових показників, моделей прогнозування банкрутства, ризик-орієнтованих інструментів і цифрових технологій дозволяє виявляти слабкі місця у фінансовому механізмі та своєчасно реагувати на загрози. Доповнення аналізу якісними методами, такими як експертні оцінки, SWOT- і PEST-аналіз, сприяє врахуванню галузевої специфіки й зовнішніх факторів. Важливу роль відіграють страхування аграрних ризиків та використання FinTech-рішень, що підвищує фінансову безпеку й інвестиційну привабливість підприємств. Комплексна оцінка фінансової стійкості забезпечує аграрним підприємствам можливість адаптуватися до змін ринку та досягати стабільних фінансових результатів навіть в умовах високої невизначеності.

3. Система ризик-менеджменту є ключовим елементом фінансової

стійкості підприємства, оскільки дозволяє виявляти загрози, оцінювати їхній вплив і мінімізувати потенційні негативні наслідки. У сучасних умовах турбулентності бізнес-середовища ефективність господарювання значною мірою залежить від здатності підприємства прогнозувати зміни та адаптуватися до нових викликів. Добре організований ризик-менеджмент сприяє зниженню збитків, підтриманню стабільних грошових потоків, зміцненню конкурентоспроможності та підвищенню інвестиційної привабливості. Він інтегрується у стратегічне управління, забезпечуючи баланс між рівнем ризику та прибутковістю й оптимізацію структури капіталу. Використання сучасних аналітичних методів, цифрових технологій і сценарного моделювання підвищує якість управлінських рішень. Важливим аспектом є формування корпоративної культури, у якій кожен працівник усвідомлює свою роль у забезпеченні фінансової безпеки. Ефективна система ризик-менеджменту забезпечує довгострокову стабільність і стійкість підприємства та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДДС ІОБ НААН УКРАЇНИ

2.1. Огляд організаційно-економічних особливостей роботи ДДС ІОБ НААН України

Дніпропетровська дослідна станція, що діє у складі Інституту овочівництва і баштанництва НААН України (надалі – ДДС), створена у 1936 р. та виконує стратегічно важливу роль у розвитку аграрного сектору. Як юридична особа станція належить до неприбуткових організацій і входить до реєстру платників ПДВ. Вона є ключовим елементом регіональної наукової мережі, яка забезпечує адаптацію, впровадження та поширення інновацій у сфері овочівництва та баштанництва в різних природно-кліматичних зонах України [28].

Завданням ДДС, як складової цієї мережі, є селекція високоякісних, комплексно стійких сортів і гібридів баштанних культур, а також розробка ресурсозберігаючих сільськогосподарських технологій із зональною адаптацією. Станція також забезпечує виробництво базового і сертифікованого насіння, що відіграє важливу роль у науково-практичній реалізації розроблених сортів [28].

ДДС є лише однією із численних дослідних станцій ІОБ НААН, які працюють у різних регіонах України, зокрема Донецька, Дніпропетровська, «Маяк» та інші. Вона зосереджена на створенні нових сортів, розвитку первинного насінництва та технологій вирощування сортового насіння овочевих культур. Загальна мережа дозволяє охопити різні природно-кліматичні умови України, що оптимізує адаптацію наукових розробок до конкретних регіональних особливостей.

Інститут овочівництва та його дослідні станції функціонують у межах науково-дослідних програм. Наприклад, програма «Овочівництво і

баштанництво» передбачає створення стресостійких сортів, енергоефективних технологій та впровадження прикладних механізмів реформування АПК у напрямі євроінтеграції.

На державному рівні діяльність фінансується з кошторисних бюджетів, що покривають оплату праці, дослідження та інфраструктурні витрати – як показує досвід аналогічних дослідних установ, частка фінансування НДДКР може сягати близько 45% бюджету. У 2025 році запланований кошторис складає близько 2,35 млн. грн., з яких понад половини коштів має бути спрямована на зарплатний фонд (33,6%), ЄВС (21,7%) і комунальні витрати (21,4%) [28].

ДДС активно впроваджує у виробництво широке коло сортів баштанних і овочевих культур – такі як дині («Тітовка», «Липнева», «Дніпро F1»), кавуни («Північне сяйво», «Обрій F1»), гарбузи різних різновидів, буряки і томати [34]. Станція активно закуповує обладнання та послуги через тендерні процедури – лідерами є «Агро-Овен» і «Дніпровські енергетичні послуги».

Крім того, станція надає виробничим господарствам консультації щодо агротехнологій, підбору сортів, а також вирощування насіння – що свідчить про її науково-практичний характер діяльності. Такі практичні результати сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності агровиробництва, зокрема в умовах локальних ринків і кліматичних викликів.

Інституційно ДДС працюють над енергоощадними, органічними і кліматичними рішеннями для вирощування сільськогосподарських культур – саме це є напрямом діяльності, який стимулюється на державному та академічному рівні. Наприклад, станція займається впровадженням енерго- та вологоощадних технологій, органічного виробництва, розробкою технологій для осушуваних земель і виробництвом сертифікованого насіння. Такі ініціативи не лише підвищують екологічну безпеку агровиробництва, а й забезпечують стійкість галузі до змін клімату і ресурсної обмеженості.

Таким чином, регіональна науково-практична мережа ДДС ІОБ НААН охоплює різні кліматичні зони та забезпечує адаптацію наукових розробок під конкретні умови. Організаційна структура включає селекцію, насінництво, виробниче впровадження та інтеграцію інновацій. Економічний базис включає державне фінансування, бюджетоутворення, а також трансфер технологій у виробництво. Впровадження сортів і технологій забезпечує високі агрономічні результати, продуктивність і конкурентоспроможність. Екологічна та кліматична орієнтація зміцнює сталий розвиток аграрного сектору.

З урахуванням зазначених аспектів, можна ствердити, що діяльність ДДС є системно важливою ланкою у формуванні ефективного, адаптивного та екологічно сприятливого аграрного виробництва в Україні.

Показники землезабезпеченості відзначають наявність у сільгосп підприємства земельних ресурсів та їхню структурну композицію. Для аналізу забезпеченості ДДС цим виробничим ресурсом скористаємося даними на рисунку 2.1.

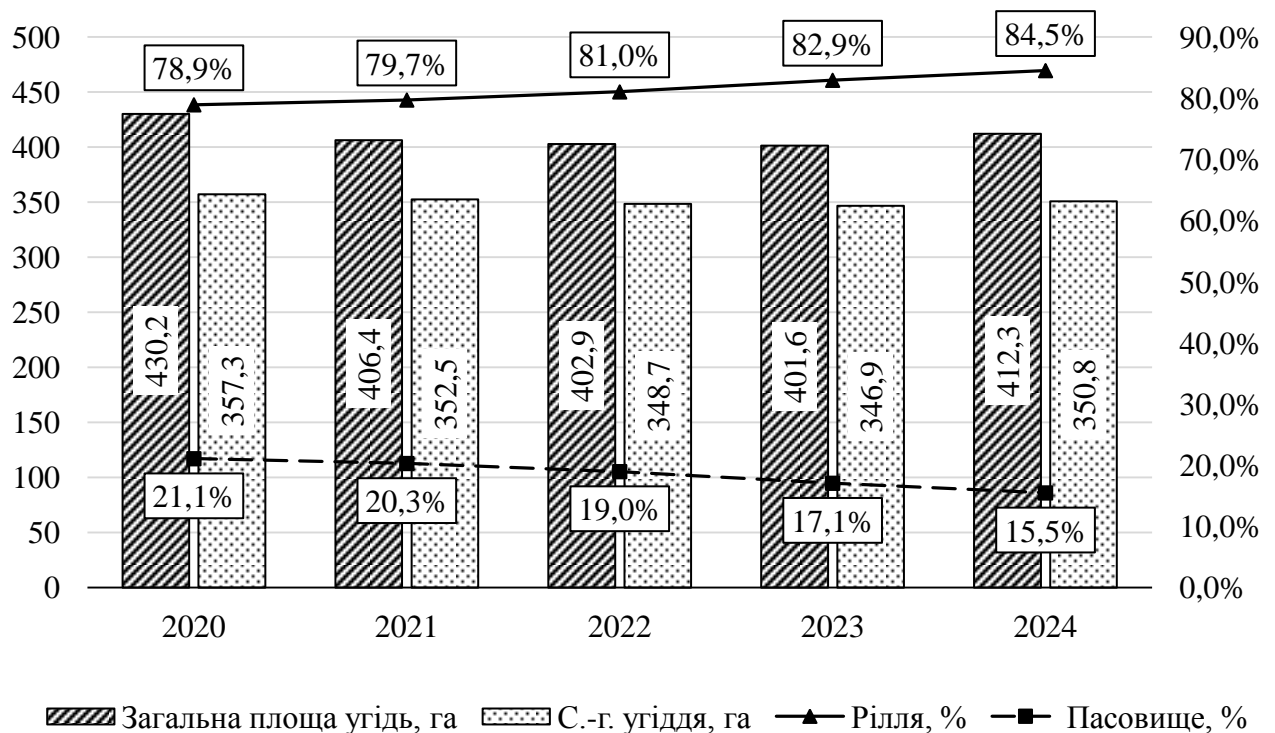


Рис. 2.1. Розподіл земельних угідь ДДС у 2020-2024 рр.

Представлені на рисунку 2.1 дані засвідчують, що загальна площа угідь зменшувалася з 430,2 га у 2020 році до мінімуму 401,6 га у 2023 році, після чого трохи зросла до 412,3 га у 2024 році. Сільськогосподарські угіддя демонстрували подібну тенденцію, зменшуючись з 357,3 га у 2020 році до 346,9 га у 2023 році і підвищившись до 350,8 га у 2024 році. Структура сільськогосподарських угідь змінювалася: частка ріллі постійно зростала з 78,9% у 2020 році до 84,5% у 2024 році, тоді як частка пасовищ зменшувалася з 21,1% до 15,5%. Отже, загалом спостерігається тенденція до концентрації земель у ріллі при одночасному зменшенні пасовищ, що може впливати на агроекологічну стійкість та вимагати заходів для підтримки родючості ґрунтів. Коливання загальної площі та сільськогосподарських угідь слід пов'язати із конверсією земель та їх орендою.

Тож серед кількох сотень гектарів переважну частину займають рілля, що використовується для вирощування зернових, технічних і кормових культур. Значна частка земель відведена під багаторічні насадження, дослідні ділянки та колекційні посіви, призначені для селекційної роботи й збереження генофонду рослин. Станція має польові сівозміни, які забезпечують раціональне використання ґрунтів і збереження їх родючості.

Для підтримання екологічної рівноваги впроваджуються заходи із запобігання ерозії, зменшення хімічного навантаження та підвищення органічної складової ґрунтів. Ґрунтовий покрив представлений переважно чорноземами, що відзначаються високою природною родючістю, але потребують належного догляду. Земельні ресурси дослідної станції оснащені меліоративними системами та зрошувальними мережами, що дозволяє стабільно отримувати врожаї навіть у посушливі періоди. На території також є ділянки, відведені під природні кормові угіддя, які використовуються для тваринницьких потреб. Ретельний облік і моніторинг стану земельних угідь дозволяє ефективно планувати їх використання та запобігати деградаційним процесам. Раціональне управління земельними ресурсами є одним із

ключових чинників стабільного функціонування та наукового розвитку ДДС.

Структура використання сільськогосподарських угідь має вирішальне значення для ефективності виробництва продукції рослинництва, оскільки вона визначає співвідношення між різними культурами та напрямками землекористування. Раціональний розподіл угідь сприяє підвищенню врожайності, збереженню родючості ґрунтів і забезпеченню стабільності виробництва. Оптимальна структура дозволяє збалансувати потреби ринку з агротехнічними вимогами, що позитивно впливає на економічні результати діяльності підприємства.

В таблиці 2.1 представлені зміни у структурі використання с.-г. угідь ДДС. Наразі крім овочів і коренеплодів підприємство вирощує пшеницю і соняшник.

Таблиця 2.1

Структура використання с.-г. угідь ДДС у 2020-2024 рр.

продукція роки		зернові	соняшник	овочі	коренеплоди	Загальна площа с.-г. угідь	Коеф-нт використання ріллі
2020	га	134	174	31,3	18	357,3	0,92
	%	37,50	48,70	8,76	5,04	100	
2021	га	138	172	28,5	14	352,5	0,91
	%	39,15	48,79	8,09	3,97	100	
2022	га	153	155	29,7	11	348,7	0,93
	%	43,88	44,45	8,52	3,15	100	
2023	га	172	132	33,9	9	346,9	0,96
	%	49,58	38,05	9,77	2,59	100	
2024	га	182	131	30,8	7	350,8	0,95
	%	51,88	37,34	8,78	2,00	100	
2024 до 2020 (%)		135,82	75,29	98,40	38,89	98,18	103,26

Дані таблиці 2.1 відзначають, що у структурі використання с.-г. угідь ДДС у 2020-2024 рр. простежувалися суттєві зрушення у спеціалізації виробництва. Найбільш вираженою тенденцією є зростання площ під

зерновими культурами: з 134 га у 2020 р. до 182 га у 2024 р., що становить 135,8% від базового рівня. Відповідно їх частка у структурі зросла з 37,5% до 51,9%, що вказує на посилення зернової спрямованості господарства. Натомість площа соняшнику зменшилася з 174 га у 2020 р. до 131 га у 2024 р. (75,3% від початкового показника), а його частка скоротилася з 48,7% до 37,3%, що може бути пов'язано з необхідністю дотримання сівозміни та економічною доцільністю. Посіви овочів залишалися відносно стабільними: коливання від 28,5 га у 2021 р. до 33,9 га у 2023 р., а у 2024 р. вони становили 30,8 га, що відповідає 98,4% від рівня 2020 р. Їх частка у структурі змінювалася незначно – у межах 8-10%. Коренеплоди демонстрували різке скорочення: з 18 га у 2020 р. до 7 га у 2024 р. (38,9% від початкового показника), а їх частка у структурі зменшилася з 5,0% до 2,0%, що свідчить про зниження ролі цієї культури у виробничій системі господарства.

Загальна площа сільськогосподарських угідь за досліджуваний період скоротилася з 357,3 га у 2020 р. до 350,8 га у 2024 р. (98,2% від початкового рівня), що вказує на відносну стабільність землекористування. Водночас коефіцієнт використання ріллі зріс із 0,92 до 0,95 (103,3%), що свідчить про підвищення інтенсивності використання орних земель. У цілому простежується тенденція до формування зернової спеціалізації господарства, що супроводжується скороченням площ під соняшником і коренеплодами та стабільністю овочевої групи. Це вказує на раціоналізацію структури посівів відповідно до ринкових умов і виробничих можливостей підприємства.

Основні фонди відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного виробництва продукції, оскільки вони створюють матеріально-технічну базу функціонування сільськогосподарських підприємств. Від рівня забезпеченості сучасною сільськогосподарською технікою, машинами, обладнанням та виробничими спорудами залежить своєчасність і якість виконання агротехнічних операцій, що безпосередньо впливає на врожайність культур. Раціональне використання основних фондів сприяє інтенсифікації виробництва, зниженню витрат ручної праці та підвищенню

продуктивності. Крім того, технічне оновлення і модернізація виробничих потужностей дозволяють оптимізувати використання земельних ресурсів, забезпечити екологічну безпеку та зменшити виробничі ризики. Таким чином, ефективне управління основними фондами є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств і сталого розвитку рослинництва.

В таблиці 2.2 проаналізовано структуру основних фондів дослідної станції.

Таблиця 2.2

Аналіз основних фондів ДДС у 2020-2024 рр.

Показник	Роки										Відхилення (+/-) 2024 р. від 2020 р.
	2020		2021		2022		2023		2024		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
ОФ виробничі с.-г. призначення	21745	91,4	22820	91,0	27925	94,2	28594	94,1	29074	93,8	7329
ОФ виробничі нес.-г. призначення	1408	5,9	1562	6,2	1084	3,7	1150	3,8	1284	4,1	-124
ОФ невиробничі	635	2,7	683	2,7	640	2,2	647	2,1	628	2,0	-7
Разом ОФ	23788	100,0	25065	100		100	30391	100	30986	100	7198

Динаміка основних фондів ДДС за аналітичними даними таблиці 2.2 вказує на позитивні структурні зрушення та зростання їх загальної вартості. Загальна сума основних фондів зросла з 23788 тис. грн. у 2020 р. до 30986 тис. грн. у 2024 р., що на 7198 тис. грн. більше (приріст на 30,3%). Виробничі основні фонди сільськогосподарського призначення мали найбільшу питому вагу – понад 90% упродовж усього періоду, при цьому їх обсяг зріс із 21745 тис. грн. у 2020 р. до 29074 тис. грн. у 2024 р., що становить приріст 7329 тис. грн. (33,7%). Це свідчить про концентрацію інвестиційних ресурсів на

забезпеченні матеріально-технічної бази саме аграрного виробництва.

Основні фонди виробничого несільськогосподарського призначення характеризувалися певною нестабільністю. У 2020 р. їх вартість становила 1408 тис. грн, у 2022 р. скоротилася до 1084 тис. грн., а у 2024 р. досягла 1284 тис. грн., що на 124 тис. грн. менше порівняно з 2020 р. Частка цієї категорії у загальній структурі коливалася від 3,7% до 6,2%, але в цілому мала тенденцію до зниження.

Невиробничі основні фонди протягом 2020-2024 рр. залишалися на низькому рівні та мали тенденцію до поступового скорочення: з 635 тис. грн. у 2020 р. до 628 тис. грн. у 2024 р. (-7 тис. грн.). Їхня питома вага у загальній структурі зменшилася з 2,7% до 2,0%, що вказує на зниження ролі цієї категорії у виробничо-господарській діяльності.

Загалом упродовж аналізованого періоду відбулося нарощування обсягів основних фондів господарства, що забезпечило зміцнення матеріально-технічної бази виробництва. При цьому домінуючою залишається частка виробничих основних фондів сільськогосподарського призначення, тоді як несільськогосподарські та невиробничі фонди скорочувалися як у вартісному вимірі, так і за питомою вагою. Це свідчить про цілеспрямовану політику підприємства щодо підвищення ефективності використання ресурсів і посилення спеціалізації у сфері аграрного виробництва.

Подальша оцінка ефективності використання основних фондів ДДС є важливим інструментом для виявлення резервів підвищення продуктивності у рослинництві. Вона дозволяє встановити рівень забезпеченості виробництва технікою, обладнанням та інфраструктурою, а також оцінити ступінь їх завантаження й окупності. Аналіз цих показників створює основу для оптимізації структури основних засобів, модернізації технічної бази та раціонального розподілу ресурсів, що безпосередньо впливає на зростання ефективності виробництва продукції рослинництва.

У таблиці 2.3 зведені результати обчислення основних показників

ефективності використання основних фондів ДДС. Дані таблиці визначають поступове інвестування ДДС у розвиток матеріально-технічної бази: вартість основних фондів зросла з 23788 тис. грн. у 2020 році до 30986 тис. грн. у 2024 році, що на 7198 тис. грн. більше. Площа сільськогосподарських угідь дещо зменшилася з 357,3 га до 350,8 га, тоді як валова продукція збільшилася з 14320,3 тис. грн. до 15961,9 тис. грн., демонструючи зростання виробничого потенціалу. Чисельність працівників збільшилася з 29 до 36 осіб, що частково пояснює тимчасове падіння фондоозброєності у 2023 році, яка в цілому зросла з 820,28 тис. грн. до 860,72 тис. грн. на одного працівника.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності використання основних фондів ДДС у 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+/-) 2024 р. від 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Вартість ОФ виробничих, тис. грн.	23788	25065	29649	30391	30986	7198
Площа с.-г., га	357,3	352,5	348,7	346,9	350,8	-6,5
Валова продукція, тис. грн.	14320,3	14717,7	15084,1	15628,2	15961,9	1641,6
Чисельність працівників	29	30	31	38	36	7
Фондоозброєність	820,28	835,50	956,42	799,76	860,72	40,45
Фондозабезпеченість	66,58	71,11	85,03	87,61	88,33	21,75
Фондовіддача	0,60	0,59	0,51	0,51	0,52	-0,09
Фондомісткість	1,66	1,70	1,97	1,94	1,94	0,28

Джерело: обчислено автором

Фондозабезпеченість, що відображає забезпеченість основними фондами на гектар ріллі, значно підвищилася з 66,58 тис. грн./га до 88,33 тис. грн./га, що свідчить про поліпшення матеріально-технічного забезпечення одиниці площі. Водночас фондовіддача знизилася з 0,60 до 0,52, а фондомісткість зросла з 1,66 до 1,94, що вказує на зменшення ефективності використання основних фондів: інвестиції ще не повністю окупилися, і для підвищення продуктивності потрібно оптимізувати їхнє застосування.

Загалом, незважаючи на збільшення забезпеченості основними фондами та продуктивності у грошовому вираженні, ефективність їх використання потребує подальшого удосконалення.

Отже, для підвищення ефективності використання ресурсів необхідно комплексно підходити до організації виробництва та управління матеріально-технічними засобами. Важливо оптимізувати використання основних фондів, забезпечивши раціональний розподіл техніки та обладнання відповідно до потреб конкретних культур і площ. Необхідно впроваджувати сучасні технології обробітку ґрунту та догляду за рослинами, що дозволяє зменшити витрати на механізацію та підвищити продуктивність. Підвищення рівня механізації і автоматизації процесів сприятиме скороченню трудових витрат та більш ефективному використанню наявних площ. Особливу увагу слід приділяти плануванню посівів і сівозміни, щоб максимально використовувати родючість ґрунтів і запобігати виснаженню ресурсів. Раціональне використання матеріальних ресурсів, таких як насіння, добрива та пестициди, дозволяє підвищити урожайність і зменшити собівартість продукції. Водночас слід постійно оцінювати ефективність застосування ресурсів за допомогою фінансових та технічних показників, що дає змогу своєчасно коригувати стратегію виробництва і підвищувати економічну результативність господарства.

2.2. Оцінка рівня фінансової стійкості та виявлення ключових загроз

Оцінка рівня фінансової стійкості аграрного підприємства передбачає аналіз структури капіталу, ліквідності, платоспроможності та динаміки основних фінансових показників. Така діагностика дає змогу визначити здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності в умовах воєнних та кризових факторів. На основі аналітичних даних можна виявити

ключові загрози, пов'язані зі зниженням доходності, нестачею оборотного капіталу, порушенням логістики чи підвищенням фінансових ризиків. Важливим елементом є також оцінка зовнішнього середовища, адже макроекономічні та політичні шоки можуть істотно впливати на фінансову стійкість. Отримані результати дозволяють сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення фінансової стабільності та мінімізації виявлених ризиків.

Для комплексної оцінки фінансового стану агропідприємства необхідно здійснити аналіз укрупнених статей балансу, результати якого наведено в таблиці 2.4. Такий формат дослідження забезпечує можливість сформувані узагальнене уявлення про структуру активів і зобов'язань, простежити ключові зміни у фінансових потоках та визначити напрями їх трансформації. Крім того, аналіз дає змогу своєчасно виявити ранні ознаки можливих фінансових загроз, оцінити масштаби потенційних проблем та підготувати основу для подальшого поглибленого дослідження фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.4

Аналіз укрупнених показників балансу ДДС ІОБ НААНУ, тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. від 2020 р., (+/-)	2024 р. від 2020 р. (%)
Разом капітал	78921	85877	96769	98325	99726	20805	126,4
в т. ч.							
– власний	47882	55447	59847	59945	58951	11069	123,1
– позиковий	31039	30430	36922	38380	40775	9736	131,4
Разом активи	78921	85877	96769	98325	99726	20805	126,4
в т. ч.							
– необоротні	34159	39862	44341	45076	44906	10747	131,5
– оборотні	44762	46015	52428	53249	54820	10058	122,5

Упродовж 2020-2024 рр. фінансовий стан ДДС демонструє стабільне покращення, що підтверджується зростанням загального капіталу та активів

на 20805 тис. грн., або на 26,4%. Така позитивна динаміка свідчить про поступове нарощення фінансових ресурсів та зміцнення економічного потенціалу підприємства. Водночас структура капіталу зазнала певних змін: власний капітал зріс на 11069 тис. грн. (до 123,1% від рівня 2020 р.), однак темпи його приросту були нижчими, ніж позикового капіталу, який збільшився на 9736 тис. грн. (до 131,4%). Це свідчить про зростання ролі залучених ресурсів у фінансуванні діяльності підприємства та певне підсилення боргового навантаження, хоча загальний баланс між власними й позиковими джерелами все ж залишається відносно стабільним.

Аналіз структури активів також показує позитивні зміни. Необоротні активи збільшилися на 10747 тис. грн. (на 31,5%), що свідчить про інвестиції у модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази, підвищення виробничого потенціалу й довгострокову орієнтацію підприємства на розвиток. Зростання оборотних активів на 10058 тис. грн. (22,5%) вказує на покращення ліквідності та забезпечення достатнього рівня оборотного капіталу для підтримки операційної діяльності. Співвідношення темпів зростання необоротних і оборотних активів демонструє збалансований підхід до інвестування та управління поточними ресурсами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна відзначити, що підприємство впродовж досліджуваного періоду характеризується стійкою позитивною динамікою розвитку, нарощенням активів та зміцненням фінансової бази. Незважаючи на підвищення ролі позикових коштів, темпи зростання власного капіталу залишаються значними, що сприяє підтриманню достатнього рівня фінансової стійкості. Структура активів та джерел їх формування свідчить про ефективне управління ресурсами та адекватну реакцію підприємства на економічні виклики останніх років.

Структурні зміни у формуванні фінансових ресурсів агропідприємства за різними джерелами їх надходження відображено на рисунку 2.2, що дає змогу простежити ключові тенденції їх розвитку у часовому розрізі. Графічне подання даних дозволяє наочно оцінити співвідношення власних і позикових

ресурсів, а також виявити особливості їхньої еволюції протягом досліджуваного періоду.

Аналіз структурного розподілу фінансових ресурсів агропідприємства у 2020-2024 рр. на рисунку 2.2 свідчить про поступові, але помітні зміни у співвідношенні власних і позикових джерел фінансування. У 2020 р. частка власного капіталу становила 60,67%, що забезпечувало достатньо високий рівень фінансової автономії. Проте вже у 2021 р. цей показник зріс до 64,57%, що є найвищим значенням за весь досліджуваний період і свідчить про посилення незалежності підприємства від зовнішніх джерел. У 2022-2024 рр. спостерігається поступове зниження частки власного капіталу до 59,11% у 2024 р., що може бути пов'язане із більшим залученням позикових ресурсів для підтримки операційної діяльності або реалізації інвестиційних потреб.

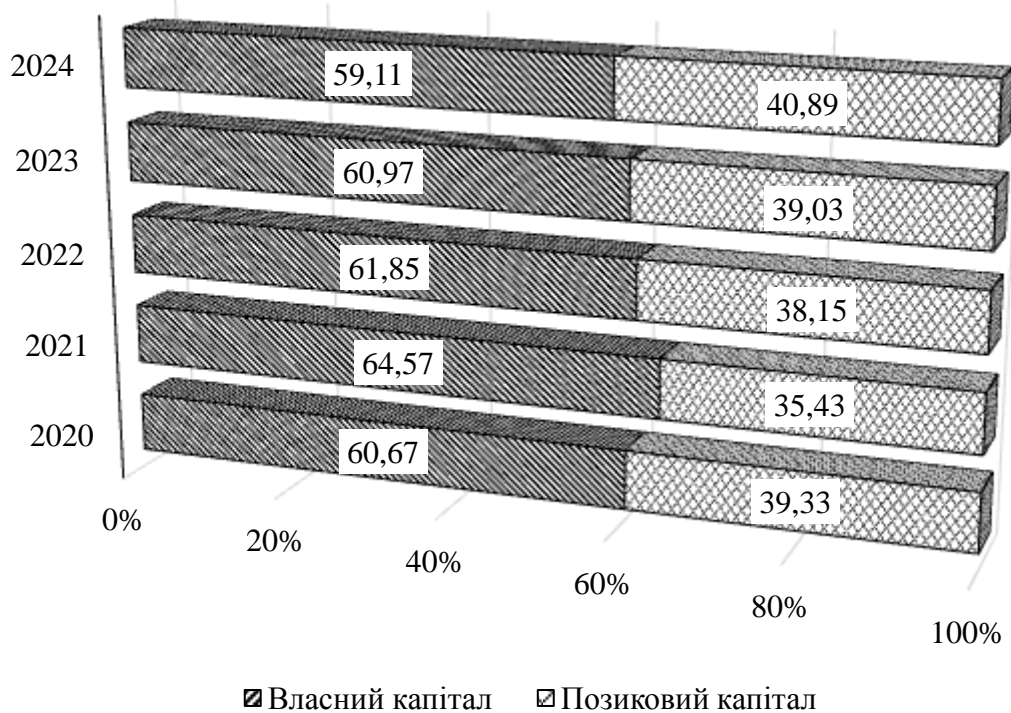


Рис. 2.2. Структурний розподіл капіталу ДДС ІОБ НААНУ за джерелами походження у 2020-2024 рр.

Частка позикового капіталу протягом періоду демонструє зворотну динаміку. Якщо у 2021 р. вона зменшилася до мінімального рівня – 35,43%,

то в подальші роки відбулося її систематичне збільшення, і у 2024 р. частка позикових коштів досягла 40,89%. Така тенденція може свідчити про потребу підприємства у додатковому фінансуванні, спричинену зростанням витрат, необхідністю оновлення основних засобів або реалізацією нових проєктів в умовах складного економічного середовища.

У цілому структура фінансових ресурсів за досліджуваний період залишається відносно збалансованою, оскільки частка власного капіталу продовжує переважати над позиковим. Водночас зростання залежності від залучених ресурсів у 2022-2024 рр. потребує підвищеної уваги з боку менеджменту, адже це може впливати на рівень фінансової стійкості та боргового навантаження. Незважаючи на ці зміни, підприємство загалом зберігає достатній рівень автономії, що дозволяє й надалі ефективно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стабільний розвиток.

Дослідження конкретних коефіцієнтів фінансової стійкості дає змогу глибше оцінити ступінь фінансової стабільності агропідприємства, а також визначити рівень його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Аналіз цих показників дозволяє зрозуміти, як змінюється структура капіталу та яке співвідношення між власними і позиковими ресурсами забезпечує підприємству оптимальні умови функціонування. З цією метою на наступному етапі буде розглянуто динаміку ключових коефіцієнтів фінансової стійкості за період 2020-2024 рр., що подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Рівень показників фінансової стійкості ДДС ІОБ НААНУ

Показники (коефіцієнти)	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. від 2020 р., (+/-)
Рівень автономії (рекомендовано $\geq 0,5$)	0,607	0,646	0,618	0,610	0,591	-0,016
Рівень забезпеченості власним оборотним капіталом (рекомендовано $\geq 0,5$)	0,442	0,512	0,420	0,387	0,344	-0,098
Рівень фінансового ризику	0,648	0,549	0,617	0,640	0,692	0,043

(рекомендовано $\leq 0,5$)						
-----------------------------	--	--	--	--	--	--

Аналіз показників фінансової стійкості ДДС за період 2020-2024 рр. демонструє зміни у структурі капіталу та рівні фінансової незалежності підприємства. Рівень автономії, який показує частку власного капіталу у загальному фінансуванні, коливався від 0,607 у 2020 р. до 0,591 у 2024 р. Хоча значення залишається в межах рекомендованого рівня ($\geq 0,5$), спостерігається незначне зниження на 0,016, що свідчить про невелике зменшення фінансової незалежності підприємства та зростання ролі позикових коштів у капіталі.

Рівень фінансового ризику, який відображає ступінь залежності підприємства від позикового капіталу, демонструє зростання з 0,648 у 2020 р. до 0,692 у 2024 р., перевищуючи рекомендоване значення $\leq 0,5$. Це вказує на підвищення боргового навантаження та зростання потенційного фінансового ризику, що впливатиме на стабільність роботи у випадку несприятливих умов.

Негативну тенденцію також відображає рівень забезпеченості власним оборотним капіталом, який знизився з 0,442 у 2020 р. до 0,344 у 2024 р., тобто на 0,098. Це свідчить про недостатню частку власних коштів у покритті оборотних активів, що може обмежувати ліквідність підприємства та підвищувати ризик тимчасових фінансових труднощів. У цілому динаміка цих показників свідчить про збереження фінансової стійкості, проте зростаюче боргове навантаження та зменшення власних оборотних ресурсів потребують посиленої уваги з боку управлінського персоналу.

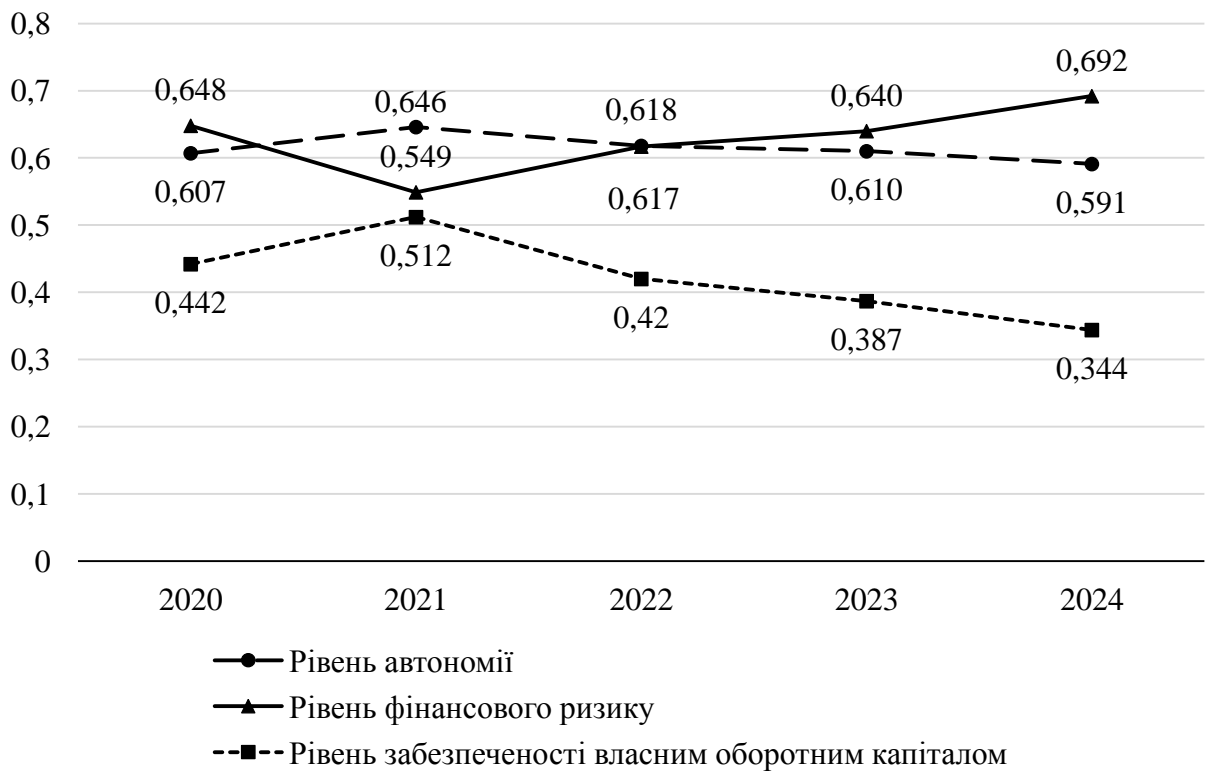


Рис. 2.3. Динаміка показників фінансової стійкості ДДС ІОБ НААНУ

На рисунку 2.3 відображено динаміку ключових показників фінансової стійкості агропідприємства за період 2020-2024 рр., що дозволяє наочно простежити зміни у структурі капіталу та рівні залежності від позикових джерел. Графічне представлення даних дає змогу оцінити загальні тенденції фінансової стабільності та виявити потенційні ризики, пов'язані зі зменшенням власних ресурсів або зростанням боргового навантаження.

Отже, дані графіки демонструють, що протягом 2020-2024 рр. рівень автономії ДДС залишався в межах рекомендованого значення, але спостерігалось невелике зниження до 0,591, тоді як рівень фінансового ризику зріс до 0,692, що перевищує допустиму межу та вказує на зростаюче боргове навантаження. Одночасно забезпеченість власним оборотним капіталом знизилася до 0,344, що свідчить про недостатню частку власних ресурсів для покриття оборотних активів і підвищує ризик тимчасових фінансових труднощів.

Під час фінансового аналізу важливо розраховувати показники ліквідності, які відображають здатність підприємства своєчасно погашати зобов'язання. Ліквідність визначається співвідношенням активів, придатних

для покриття боргів, до поточних зобов'язань і залежить від їхньої ринкової вартості та ліквідності. Залежно від платіжних засобів виділяють три рівні платоспроможності: покриття, швидку та абсолютну ліквідність. Значення цих коефіцієнтів визначають на основі фінансової звітності підприємства та представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Рівень показників ліквідності ДДС ІОБ НААНУ

Показники (коефіцієнти)	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. від 2020 р., (+/-)
Рівень абсолютної ліквідності (рекомендовано $\geq 0,2$)	0,048	0,015	0,036	0,037	0,032	-0,016
Рівень швидкої ліквідності (рекомендовано ≥ 1)	1,98	2,03	2,17	2,05	1,85	-0,130
Рівень поточної ліквідності (рекомендовано ≥ 2)	2,74	2,59	2,32	2,49	2,52	-0,220

Аналіз показників ліквідності ДДС за 2020-2024 рр. свідчить про достатній рівень загальної платоспроможності, хоча деякі коефіцієнти не відповідають рекомендованим нормам. Рівень абсолютної ліквідності залишався низьким протягом усього періоду, коливаючись від 0,048 у 2020 р. до 0,032 у 2024 р., що значно нижче рекомендованого мінімуму 0,2 і вказує на обмежену здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання грошовими коштами. Рівень швидкої ліквідності протягом більшості років перевищував нормативне значення ≥ 1 , хоча у 2024 р. він знизився до 1,85, що свідчить про незначне зменшення ліквідності поточних активів без врахування запасів. Поточна ліквідність залишалася стабільною й перевищувала рекомендоване значення ≥ 2 , коливаючись від 2,32 до 2,74, що свідчить про достатню здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів.

На основі проведеного аналізу фінансових показників ДДС за 2020-2024 рр. можна виділити кілька основних загроз для фінансової стійкості підприємства.

По-перше, спостерігається зростаюче боргове навантаження, що відображено у підвищенні рівня фінансового ризику до 0,692 у 2024 р., що

перевищує рекомендоване значення $\leq 0,5$. Одночасно частка власного капіталу зменшилася до 59,11%, що вказує на зростання залежності підприємства від позикових ресурсів і обмежує його фінансову автономію у разі зовнішніх економічних чи кризових впливів.

По-друге, недостатня забезпеченість власним оборотним капіталом (0,344 у 2024 р.) разом із низьким рівнем абсолютної ліквідності (0,032) свідчить про обмежену здатність підприємства оперативно покривати короткострокові зобов'язання. Це підвищує ризик тимчасових фінансових труднощів і може негативно впливати на безперервність операційної діяльності, особливо в умовах непередбачуваних економічних чи логістичних викликів.

По-третє, зниження рівня швидкої ліквідності до 1,85 у 2024 р., хоча і залишається вище рекомендованого мінімуму ≥ 1 , вказує на потенційні проблеми з покриттям поточних зобов'язань без залучення запасів. Це може обмежувати гнучкість підприємства у реагуванні на фінансові шоки та створює додатковий ризик платіжних затримок при кризових умовах.

У комплексі ці фактори свідчать про наявність потенційних загроз фінансовій стійкості підприємства, які вимагають підвищеної уваги з боку менеджменту та впровадження заходів щодо оптимізації структури капіталу, зміцнення власних оборотних ресурсів та підвищення ліквідності активів.

2.3. Діагностика ефективності діючої системи ризик-менеджменту агропідприємства

Аналіз показників оборотності активів дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів і швидкість їх трансформації в грошові кошти, що забезпечує ліквідність підприємства. Високий рівень оборотності свідчить про ефективне управління запасами та дебіторською

заборгованістю, тоді як низький – вказує на потребу оптимізації активів. Такий аналіз допомагає виявити проблемні зони та розробити заходи для підвищення фінансової стабільності. Для оцінки ефективності управління активами розглянуто показники ділової активності агропідприємства, результати яких узагальнено в таблиці 2.7.

Аналіз показників оборотності активів і капіталу ДДС за період 2020-2024 років свідчить про поступове підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Період обороту активів зменшився з 43,11 днів у 2020 році до 42,70 днів у 2024 році, що відображає незначне прискорення обігу активів, а оборотність активів зросла з 8,35 до 8,43 разів, підтверджуючи покращення ефективності їх використання.

Таблиця 2.7

Показники оборотності активів і капіталу ДДС ІОБ НААНУ

Показники (коефіцієнти)	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. від 2020 р., (+/-)
Період обороту активів	43,11	45,00	47,94	44,50	42,70	-0,41
Період обороту оборотного капіталу	24,45	24,11	25,97	24,10	23,47	-0,98
Період обороту запасів	16,27	15,97	15,78	15,16	15,35	-0,92
Період обороту дебіторської заборгованості	19,57	20,93	22,36	22,93	19,35	-0,21
Період обороту кредиторської заборгованості	22,22	22,93	26,28	26,47	22,78	0,56
Період обороту власного капіталу	26,16	29,05	29,65	27,13	25,24	-0,91
Оборотність активів	8,35	8,00	7,51	8,09	8,43	0,08
Оборотність оборотного капіталу	14,72	14,93	13,86	14,94	15,34	0,61
Оборотність запасів	22,12	22,54	22,82	23,75	23,45	1,33
Оборотність дебіторської заборгованості	18,40	17,20	16,10	15,70	18,60	0,20
Оборотність кредиторської заборгованості	16,20	15,70	13,70	13,60	15,80	-0,40
Оборотність власного капіталу	13,76	12,39	12,14	13,27	14,26	0,50

Оборотний капітал та запаси демонструють позитивну динаміку: період їх обороту зменшився на 0,98 та 0,92 дні відповідно, тоді як оборотність збільшилася на 0,61 та 1,33 рази, що свідчить про більш ефективне

управління поточними ресурсами. Дебіторська заборгованість зазнала коливань, але у 2024 році її період обороту знизився до 19,35 днів, а оборотність зростає до 18,60 разів, що є позитивним сигналом щодо швидкості повернення коштів. Водночас період обороту кредиторської заборгованості збільшився, а оборотність зменшилася на 0,40 рази, що може вказувати на подовження строків розрахунків з постачальниками. Власний капітал демонструє покращення ефективності його використання: період обороту зменшився на 0,91 дні, а оборотність зростає на 0,50 рази. Загалом, аналіз показує, що підприємство поступово підвищує ефективність управління активами та капіталом, особливо щодо запасів та дебіторської заборгованості, проте зберігаються ризики, пов'язані з подовженням періоду обороту кредиторської заборгованості.

Аналіз ефективності використання активів агропідприємства можна розширити за допомогою показників, що характеризують їх мобільність, зокрема частки оборотних активів у загальних активах та частки виробничих запасів в оборотних активах. Ці показники дозволяють оцінити здатність підприємства швидко перетворювати активи на грошові кошти та забезпечувати фінансову гнучкість. Динаміка відповідних значень представлена на графіку (рис. 2.4), що дає змогу наочно простежити зміни структури активів у часі.

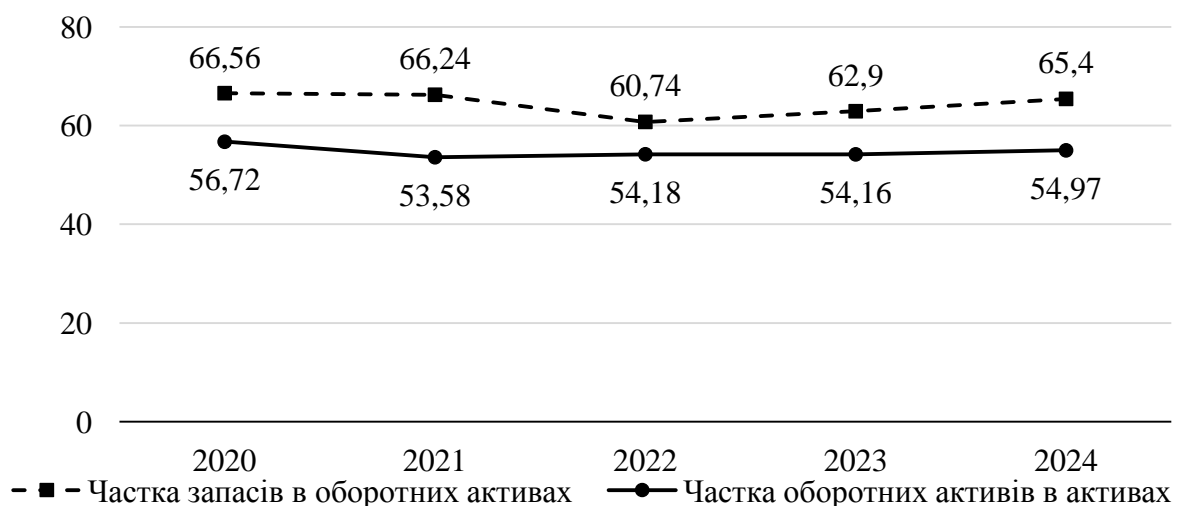


Рис. 2.4. Зміни у рівні мобільності активів ДДС ІОБ НААНУ

Аналіз показників мобільності активів ДДС за 2020-2024 роки свідчить про певну стабільність у структурі активів, водночас із коливаннями окремих складових. Частка оборотних активів у загальних активах знизилася з 56,72% у 2020 році до 53,58% у 2021 році, а в подальші роки залишалася відносно стабільною, досягнувши 54,97% у 2024 році, що свідчить про помірне зменшення ліквідності активів із подальшою її стабілізацією. Частка запасів в оборотних активах демонструє коливальний характер: з 66,56% у 2020 році вона знизилася до мінімуму 60,74% у 2022 році, потім зросла до 65,40% у 2024 році, що свідчить про тимчасове скорочення частки виробничих запасів та подальше її відновлення, зберігаючи вагомий внесок запасів у структуру оборотних активів. Загалом, ці дані вказують на стабільну, але дещо коливальну структуру мобільних активів підприємства, що потребує постійного моніторингу для забезпечення фінансової гнучкості.

Для оцінки ефективності існуючої системи ризик-менеджменту агропідприємства доцільно проаналізувати показники його рентабельності. Розрахунок цих показників дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси для отримання прибутку та мінімізації фінансових ризиків. Узагальнені результати розрахунків наведені в таблиці 2.8, що дає змогу наочно оцінити динаміку рентабельності за досліджуваний період.

Таблиця 2.8

Рівень показників прибутковості ДДС ІОБ НААНУ, %

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. від 2020 р., (+/-)
Прибутковість продажів	7,55	8,19	8,85	8,83	7,4	-0,15
Прибутковість витрат	8,17	9,02	9,84	9,91	8,15	-0,02
Прибутковість власного капіталу	10,4	10,15	10,74	11,71	10,66	0,26
Прибутковість активів	6,31	6,55	6,64	7,14	6,24	-0,07

Аналіз показників прибутковості ДДС за період 2020-2024 років свідчить про загальну стабільність фінансових результатів підприємства з невеликими коливаннями окремих показників. Прибутковість продажів демонструє незначне зниження – з 7,55% у 2020 році до 7,4% у 2024 році, що свідчить про майже стабільний рівень ефективності реалізації продукції. Прибутковість витрат залишилася практично незмінною (8,17% у 2020 році та 8,15% у 2024 році), що вказує на стабільність контролю за витратами. Показник прибутковості власного капіталу за цей період зріс із 10,4% до 10,66 %, що свідчить про підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів. Прибутковість активів дещо знизилася з 6,31% до 6,24%, проте залишилася на достатньому рівні, підтверджуючи помірну стабільність загальної рентабельності підприємства. Загалом, аналіз показує, що ДДС зберігає стабільний рівень фінансової ефективності, хоча деякі показники демонструють невеликі коливання, що потребує контролю та оптимізації.

На основі проведеного аналізу фінансових показників ДДС за період 2020-2024 років можна зробити висновок, що діюча система ризик-менеджменту підприємства є загалом ефективною, проте має окремі слабкі місця, що потребують посиленої уваги (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Відображення сильних сторін системи ризик-менеджменту та ключових загроз, що потребують уваги для забезпечення фінансової стабільності агропідприємства

Показник	Динаміка 2020-2024 рр.	Оцінка ефективності	Потенційні загрози
Оборотність активів	Зросла з 8,35 до 8,43 разів	Позитивна, ефективне управління активами	Подовження обороту кредиторської заборгованості
Оборотний капітал і запаси	Період обороту зменшився, оборотність зросла	Ефективне використання ресурсів	Можливі затримки у фінансуванні поточних потреб

Мобільність активів	Частка оборотних активів стабільна, запаси коливались	Позитивна гнучкість активів	Тимчасові коливання запасів потребують моніторингу
Рентабельність	Прибутковість власного капіталу зросла з 10,4% до 10,66%	Стабільна фінансова ефективність	Незначне зниження прибутковості продажів та активів
Фінансова стійкість	Рівень автономії 0,591, фінансовий ризик 0,692	Збереження стійкості	Зростаюче боргове навантаження, недостатня ліквідність
Ліквідність	Абсолютна ліквідність низька (0,032), поточна ліквідність 2,52	Достатня покритість зобов'язань	Обмежена здатність покривати короткострокові борги готівкою

Таким чином, агропідприємство демонструє стабільне підвищення ефективності використання активів і капіталу, позитивну динаміку оборотного капіталу та запасів, а також збереження рентабельності власного капіталу, що свідчить про адекватне управління ресурсами і прибутковість діяльності. Разом із тим спостерігаються негативні тенденції, зокрема зростаюче боргове навантаження, зниження забезпеченості власним оборотним капіталом та невисокий рівень абсолютної ліквідності, що створює потенційні загрози для фінансової стійкості і вимагає заходів щодо оптимізації капіталу та підвищення ліквідності.

Висновки до розділу 2

1. На основі проведеного аналізу організаційно-економічних показників діяльності ДДС ЮБ НААН України можна зробити такі висновки. По-перше, загальна площа сільськогосподарських угідь у 2020-2024 рр. зменшилася з 357,3 га до 350,8 га (-6,5 га), тоді як частка ріллі зросла з 78,9% до 84,5%, що свідчить про концентрацію земель під зернові культури. По-друге, площа посівів зернових збільшилася з 134 га до 182 га (135,8% до рівня 2020 р.), тоді як соняшнику зменшилася з 174 га до 131 га (75,3%), а коренеплодів – з 18 га до 7 га (38,9%), що вказує на зміну

спеціалізації господарства. По-третє, вартість основних фондів зросла з 23788 тис. грн до 30986 тис. грн (+30,3%), при цьому виробничі основні фонди с.-г. призначення зросли на 7 329 тис. грн (+33,7%), що забезпечило покращення матеріально-технічної бази. По-четверте, фондозабезпеченість зросла з 66,58 тис. грн/га до 88,33 тис. грн/га (+32,6%), проте фондovіддача знизилася з 0,60 до 0,52, що вказує на потребу підвищення ефективності використання основних фондів. По-п'яте, загальна динаміка свідчить про посилення зернової спрямованості, стабільність овочевих посівів і зменшення площ під коренеплоди та соняшник, що потребує оптимізації структури виробництва та раціонального використання ресурсів для підвищення продуктивності і конкурентоспроможності.

2. Протягом 2020-2024 рр. загальний капітал ДДС зріс на 20805 тис. грн. (до 99726 тис. грн., +26,4%), власний капітал – на 11069 тис. грн. (до 58951 тис. грн., +23,1%), а позиковий – на 9736 тис. грн. (до 40775 тис. грн., +31,4%), що свідчить про посилення ролі залучених ресурсів і певне підвищення боргового навантаження. Рівень автономії залишався на рекомендованому рівні, коливаючись від 0,607 у 2020 р. до 0,591 у 2024 р., проте частка позикового капіталу зросла до 40,89%, а фінансовий ризик перевищив норму, досягнувши 0,692. Забезпеченість власним оборотним капіталом знизилася з 0,442 до 0,344, а абсолютна ліквідність залишалася низькою – 0,032 у 2024 р., що обмежує оперативну платоспроможність підприємства. Поточна ліквідність зросла до 2,52, а швидка знизилася до 1,85, демонструючи часткову здатність покривати короткострокові зобов'язання. У цілому фінансова стійкість підприємства зберігається, проте ключові загрози пов'язані з ростом боргового навантаження та недостатнім покриттям оборотних активів власними ресурсами.

3. За період 2020-2024 рр. оборотність активів ДДС зросла з 8,35 до 8,43 разів, а період обороту оборотного капіталу скоротився на 0,98 дні, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Прибутковість власного капіталу зросла з 10,4% до 10,66%, тоді як прибутковість продажів і

активів знизилася до 7,4% і 6,24% відповідно, демонструючи загальну стабільність фінансової ефективності. Частка оборотних активів залишалася відносно стабільною на рівні 54,97%, а запаси у оборотних активах коливались від 60,74% до 65,40%, що вказує на помірну мобільність активів. Разом із позитивними тенденціями спостерігаються негативні сигнали: рівень автономії 0,591, фінансовий ризик 0,692, забезпеченість власним оборотним капіталом 0,344 і абсолютна ліквідність 0,032, що підвищує потенційні загрози для фінансової стабільності. Загалом діюча система ризик-менеджменту ефективна, проте потребує посиленої уваги до управління борговим навантаженням і ліквідністю активів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегій адаптації агропідприємства до воєнних та кризових умов

Сучасний аграрний сектор характеризується високим рівнем невизначеності та вразливості до різноманітних кризових явищ. Воєнні конфлікти, економічні кризи, природні катастрофи та глобальні коливання цін на сільськогосподарську продукцію створюють надзвичайно складне середовище для функціонування агропідприємств. У таких умовах здатність підприємства швидко адаптуватися стає ключовим фактором його виживання та фінансової стійкості.

Адаптація агропідприємства визначається як процес системного пристосування організаційних, фінансових, технологічних і людських ресурсів до змінних умов зовнішнього середовища з метою мінімізації ризиків та забезпечення стабільного розвитку. Наукова література підкреслює, що стратегічна та оперативна готовність до кризових ситуацій є однією з основних складових конкурентоспроможності аграрних виробників у сучасних умовах [1, 9, 50].

Важливість дослідження стратегій адаптації зумовлена не лише необхідністю забезпечення безперервності виробничих процесів, а й підтримкою економічної стабільності та соціальної відповідальності підприємств у період криз. Для цього необхідно системно підходити до аналізу ризиків та розробки комплексних заходів, які забезпечують ефективне функціонування всіх складових агропідприємства.

Воєнні та кризові умови створюють широкий спектр ризиків для аграрного бізнесу, які можна класифікувати за різними напрямками:

1) виробничі ризики – пов’язані із порушенням технологічних процесів, знищенням посівів або техніки, дефіцитом матеріально-технічних ресурсів. Наприклад, у зоні бойових дій агропідприємства можуть втратити до 50-70% сільськогосподарської техніки, що значно знижує продуктивність;

2) фінансові ризики – включають коливання цін на сільськогосподарську продукцію, обмежений доступ до кредитних ресурсів, інфляційний тиск та ризики неплатежів від покупців. Підприємства, які не мають фінансових резервів, опиняються під загрозою ліквідності;

3) логістичні та ринкові ризики – пов’язані з блокуванням транспортних шляхів, порушенням ланцюгів постачання, складністю виходу на ринки збуту. Це призводить до втрат продукції та необхідності перегляду каналів реалізації;

4) ризики для людських ресурсів та безпеки праці – включають загрозу життю персоналу, демотивацію працівників, міграцію робочої сили та необхідність організації системи безпеки.

Для систематизації ризиків доцільно використовувати таблицю 3.1 впливу кризових факторів на ключові напрями діяльності агропідприємства.

Таблиця 3.1

Вплив кризових факторів на ключові напрями діяльності агропідприємства

Категорія ризику	Опис ризику	Можливі наслідки	Приклади адаптаційних заходів
Виробничі	Знищення посівів, руйнування техніки	Зниження продуктивності, втрати врожаю	Альтернативні постачальники, технологічні модифікації
Фінансові	Колівання цін, дефіцит кредитів	Зниження ліквідності, неплатежі	Резервні фонди, страхування, диверсифікація доходів
Логістичні	Блокування транспортних маршрутів	Зрив постачання, втрати продукції	Резервні маршрути, оптимізація логістики
Людські ресурси	Втрата персоналу, демотивація	Недостатність робочої сили, падіння ефективності	Мотивація, навчання, забезпечення безпеки

Для оцінки впливу кризових умов доцільно використовувати кількісні методи (економіко-математичне моделювання, фінансові коефіцієнти, аналіз чутливості) та якісні методи (експертні оцінки, SWOT-аналіз, сценарне планування). Комплексна оцінка дозволяє сформувавши реалістичну картину загроз і підґрунтя для розробки адаптаційних стратегій.

Стратегії адаптації агропідприємства до кризових умов можуть класифікуватися за трьома рівнями:

- стратегічна адаптація – формування довгострокових напрямів розвитку, диверсифікація виробництва та ринків збуту, створення фінансових резервів;

- тактична адаптація – короткострокові рішення щодо оптимізації ресурсів, зміни виробничих процесів та логістики;

- операційна адаптація – безпосередні дії на рівні цехів, полів, складів для підтримки безперервності діяльності.

На практиці виділяють такі методи управління ризиками: страхування, хеджування, створення фінансових резервів, диверсифікація виробництва та ринків збуту. В умовах воєнного конфлікту особливу роль набуває використання цифрових технологій: систем моніторингу полів, автоматизованих систем управління запасами, логістичних платформ, що дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Моделі антикризового управління передбачають поетапне визначення критичних зон ризику, планування ресурсів, розробку сценаріїв та тестування готовності підприємства до кризових ситуацій. Системний підхід до адаптації дозволяє не лише мінімізувати збитки, а й підвищити ефективність роботи підприємства в довгостроковій перспективі.

Розробка стратегій адаптації агропідприємства відбувається за такими групами заходів:

- 1) фінансова стійкість і управління ресурсами. Для забезпечення фінансової стійкості агропідприємства у кризових умовах необхідно:

- формувати резервні фонди та страхові поліси на випадок втрат врожаю, обладнання та відповідальності перед третіми особами;
- оптимізувати витрати через аналіз собівартості продукції та скорочення непродуктивних витрат;
- диверсифікувати джерела доходів, наприклад, шляхом переробки сільськогосподарської продукції або надання послуг у суміжних галузях.

Для наочності пропонується таблиця 3.2 щодо заходів фінансової адаптації та їх ефективності.

Таблиця 3.2

Заходи фінансової адаптації агропідприємства та їх ефективність

Заходи фінансової адаптації	Мета заходу	Очікуваний результат	Критерій оцінки ефективності
Резервування фінансів	Збереження платоспроможності	Мінімізація фінансових втрат	Рівень ліквідності
Страховання врожаю та техніки	Захист від фізичних та фінансових втрат	Збереження виробничого потенціалу	Відшкодування збитків страхуванням
Диверсифікація доходів	Зменшення залежності від одного джерела	Стабілізація доходів	Частка доходів з альтернативних джерел
Оптимізація витрат	Зниження собівартості	Підвищення рентабельності	Зменшення витрат на 1 одиницю продукції

- 2) організаційно-технологічна адаптація. У виробничій сфері доцільно:
- модифікувати технологічні процеси для підвищення стійкості до зовнішніх ризиків (скорочення часу між посівом і збором урожаю, перехід на більш стійкі культури);
 - використовувати альтернативні постачальницькі ланцюги та резервні маршрути доставки продукції;
 - впроваджувати цифрові системи моніторингу та автоматизації для швидкої адаптації до змінних умов.

3) управління людськими ресурсами та безпекою (табл. 3.3). Підприємство повинно:

- створювати системи безпеки працівників, включаючи навчання та оснащення захисними засобами;
- розробляти мотиваційні програми для збереження персоналу в умовах високої невизначеності;
- забезпечувати психоемоційну підтримку працівників, особливо у зонах конфлікту.

Таблиця 3.3

Заходи кадрової та безпекової адаптації агропідприємства та їх ефективність

Аспект управління персоналом	Заходи адаптації	Очікуваний ефект	Критерій оцінки
Безпека працівників	Навчання, засоби захисту, евакуаційні плани	Зниження ризику травматизму	Кількість інцидентів
Мотивація	Премії, додаткові пільги	Підтримка трудової активності	Рівень задоволеності персоналу
Психоемоційна підтримка	Консультації, психологічна допомога	Зниження стресу та вигорання	Показники плинності персоналу
Навчання	Курси підвищення кваліфікації	Підвищення професійного рівня	Рівень продуктивності працівників

4) маркетинг та ринкова адаптація (табл. 3.4). Для підтримки ринкової стабільності важливо:

- шукати нові канали збуту та сегменти ринку, які менш підвладні кризовим коливанням;
- впроваджувати гнучку політику ціноутворення та системи передоплати для зниження ризику неплатежів;
- активно використовувати цифрові платформи для продажу продукції та комунікації з клієнтами.

Моделювання стратегій адаптації агропідприємства дозволяє прогнозувати результати їх впровадження та оцінювати ефективність у різних кризових сценаріях.

Заходи маркетингових стратегій адаптації агропідприємства та їх
ефективність

Маркетинговий захід	Мета	Очікуваний результат	Критерій оцінки ефективності
Пошук нових ринків збуту	Зменшення залежності від традиційних ринків	Стабільність продажів	Частка продажів на нових ринках
Гнучка цінова політика	Реакція на коливання цін	Підтримка конкурентоспроможності	Рівень продажів при зміні цін
Використання цифрових платформ	Прямий продаж та комунікація з клієнтами	Збільшення обсягів реалізації	Частка продажів онлайн
Передоплата та контракти	Мінімізація фінансових ризиків	Стабільний грошовий потік	Відсоток передоплати від загального обсягу продажів

У сучасних дослідженнях виділяють кілька методологічних підходів до оцінки:

1. Сценарне моделювання – передбачає побудову кількох сценаріїв розвитку зовнішніх умов (оптимістичний, базовий, песимістичний). Для кожного сценарію оцінюються фінансові показники, виробнича потужність та ринкові позиції підприємства. Такий підхід дозволяє виявити критичні точки та визначити пріоритети адаптації.

2. Економіко-математичне моделювання – використання моделей оптимізації витрат, фінансових потоків та логістичних процесів. Наприклад, моделі лінійного та нелінійного програмування дозволяють розробити оптимальний план використання ресурсів і мінімізації витрат у кризових умовах.

3. SWOT-аналіз – традиційний інструмент, який у кризових умовах допомагає систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства та зовнішні можливості і загрози. На його основі можна коригувати стратегії адаптації, зміцнювати сильні сторони та мінімізувати вплив загроз.

4. Ключові фінансові та операційні коефіцієнти – оцінка ефективності включає аналіз ліквідності, рентабельності, обіговості активів та запасів. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє швидко реагувати на кризові зміни і коригувати стратегії.

Приклад практичного застосування моделювання: агропідприємство вводить резервування фінансових коштів та страхування посівів. За допомогою сценарного моделювання визначається, що навіть у випадку втрати 30% врожаю підприємство зберігає платоспроможність завдяки страхуванню та диверсифікації джерел доходів. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до адаптаційних стратегій та їх економічну ефективність.

Ефективність стратегій оцінюється за такими критеріями:

- мінімізація фінансових втрат;
- збереження виробничої потужності;
- стабілізація ринкових позицій;
- забезпечення безпеки та мотивації персоналу.

Комплексне моделювання дозволяє підприємствам не лише прогнозувати результати адаптації, а й оптимізувати ресурси, знижувати ризики та підвищувати стійкість до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

У результаті проведеного аналізу та розробки стратегій адаптації можна зробити такі висновки:

- адаптаційна готовність агропідприємства є ключовим фактором його виживання у воєнних та кризових умовах. Підприємства, які мають системний підхід до управління ризиками, демонструють більшу фінансову стійкість та здатність зберегти виробничі потужності;
- фінансова стійкість забезпечується через резервування ресурсів, страхування, диверсифікацію доходів та оптимізацію витрат. Ці заходи дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни ринкових умов і знижують негативний вплив криз;

– організаційно-технологічна адаптація передбачає модернізацію виробничих процесів, впровадження цифрових технологій, альтернативні ланцюги постачання та логістики. Це забезпечує безперервність виробництва та гнучкість реагування на зовнішні загрози;

– управління людськими ресурсами і безпека персоналу є критичними аспектами адаптації. Мотивація, навчання та забезпечення безпеки працівників сприяють збереженню кадрового потенціалу та підтриманню виробничої ефективності;

– маркетингова та ринкова адаптація включає пошук нових ринків збуту, гнучке ціноутворення та цифрові канали комунікації з клієнтами. Це дозволяє мінімізувати ризики втрат доходів і підтримувати стабільну ринкову позицію;

– моделювання та оцінка ефективності стратегій забезпечують прогнозування результатів та оптимізацію управлінських рішень. Сценарне планування, економіко-математичні моделі та фінансовий моніторинг дозволяють приймати обґрунтовані рішення у кризових умовах.

На основі проведеного дослідження можна надати такі практичні рекомендації для агропідприємств:

– розробляти комплексні антикризові плани з урахуванням фінансових, виробничих та ринкових ризиків;

– впроваджувати системи цифрового моніторингу та автоматизації процесів;

– диверсифікувати доходи та ринки збуту;

– підтримувати кадрову стійкість через навчання, мотивацію та систему безпеки;

– здійснювати регулярний аналіз ризиків та оцінку ефективності впроваджених стратегій.

Таким чином, системний підхід до розробки стратегій адаптації дозволяє агропідприємствам не лише вижити у кризових умовах, а й

забезпечити довгострокову стабільність, підвищити конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх загроз, включаючи воєнні дії та економічні кризи.

3.2. Впровадження інструментів запобігання, нейтралізації та трансферу ризиків агропідприємства

Управління ризиками агропідприємства є багатокomпонентним процесом, який охоплює ідентифікацію небезпек, їхню оцінку та вибір оптимальних інструментів впливу для забезпечення стабільності та безперервності виробничо-господарської діяльності.

Практична реалізація системи управління ризиками в агропідприємстві передбачає комплексну інтеграцію запобіжних, нейтралізаційних та трансферних механізмів у стратегічні й оперативні процеси управління. Успішність впровадження залежить від рівня організаційної готовності, наявності кадрового потенціалу, технологічної забезпеченості та якості планово-аналітичної роботи. В умовах воєнних загроз і високої мінливості ринкової кон'юнктури практична складова ризик-менеджменту набуває особливої ваги, оскільки ефективні дії з управління ризиками дозволяють мінімізувати втрати, стабілізувати виробничі процеси та підвищити конкурентоспроможність аграрного підприємства. Впровадження інструментів ризик-менеджменту включає таку послідовність кроків:

1. Організаційне забезпечення процесу управління ризиками. Організаційні аспекти впровадження системи ризик-менеджменту передбачають визначення відповідальних осіб, формування спеціалізованих структурних підрозділів або комітетів, а також розробку внутрішніх регламентів і процедур. Для аграрних підприємств, особливо середнього та великого масштабу, доцільним є створення окремої посади ризик-менеджера або запровадження функціональних обов'язків з управління ризиками у рамках вже наявних служб – економічної, фінансової, технологічної чи виробничої.

Ефективне організаційне забезпечення передбачає також:

- чітке розмежування повноважень щодо прийняття управлінських рішень;
- формування системи внутрішніх стандартів управління ризиками;
- регулярне навчання персоналу щодо ідентифікації ризиків та реагування на кризові ситуації;
- організацію внутрішнього моніторингу та аудиту заходів ризик-менеджменту.

Наявність скоординованої організаційної структури сприяє своєчасному реагуванню на можливі загрози, забезпечує безперервність бізнес-процесів та підвищує обґрунтованість стратегічних рішень.

2. Інформаційно-аналітичне забезпечення впровадження ризик-менеджменту. Для ефективного управління ризиками агропідприємство повинно мати доступ до повної, достовірної та актуальної інформації. Інформаційно-аналітична система має забезпечувати:

- оперативний моніторинг цін на агропродукцію, ресурси та логістичні послуги;
- фіксацію виробничих показників (урожайність, втрати, стан техніки, рівень запасів ресурсів);
- аналіз погодних умов, агрометеорологічних ризиків та кліматичних трендів;
- оцінку фінансових показників, кредитного навантаження та ліквідності;
- відстеження змін у законодавстві, особливо щодо земельних відносин та страхування.

У сучасних умовах важливу роль відіграє використання цифрових технологій: систем GPS-моніторингу техніки, супутникових даних щодо стану посівів, аграрних CRM-систем, платформ прогнозування погоди та ринкових трендів. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити точність прогнозування ризиків.

3. Вибір і комбінування інструментів ризик-менеджменту. На практиці агропідприємства не обмежуються використанням одного інструмента, а формують комбіновані моделі управління ризиками, адаптовані до власних технологічних, фінансових і ринкових умов. Комбінації інструментів можуть включати:

- попереджувальні заходи (дотримання агротехнологій, захист рослин, диверсифікація);
- методи мінімізації ризиків (хеджування, резервування, оптимізація структури витрат);
- трансфер ризиків (страхування, партнерські контракти, аграрні розписки);
- інструменти фінансової стабілізації (кредитні лінії, форвардні контракти, стабілізаційні фонди).

Таблиця 3.5

Інструменти управління ризиками, рекомендовані для ДДС ІОБ НААНУ

Категорія інструментів	Конкретний інструмент	Механізм впливу	Очікуваний результат
Запобігання ризикам	Модернізація лабораторного обладнання	Зменшення технологічних збоїв	Підвищення достовірності дослідів
Запобігання ризикам	Стандартизація методик досліджень	Зниження помилок у виконанні експериментів	Підвищення точності результатів
Нейтралізація ризиків	Підготовка резервних партій зразків	Страховання від втрати унікальних матеріалів	Безперервність дослідного процесу
Нейтралізація ризиків	Навчання персоналу	Підвищення компетентності співробітників	Зменшення ймовірності помилок
Трансфер ризиків	Страховання обладнання	Передача частини фінансових втрат страховій компанії	Захист від непередбачених витрат
Трансфер ризиків	Довгострокові контракти з постачальниками	Зменшення цінових та логістичних коливань	Стабільність постачання ресурсів

Набір рекомендованих інструментів управління ризиками відображає необхідність комплексного та диференційованого підходу до ризик-менеджменту ДДС ІОБ НААНУ. Запобіжні заходи (модернізація обладнання, стандартизація методик) спрямовані на мінімізацію ймовірності виникнення ризикових ситуацій, тоді як інструменти нейтралізації (резервні партії зразків, навчання персоналу) дозволяють зменшити наслідки ризиків. Натомість інструменти трансферу (страхування, довгострокові контракти) забезпечують перерозподіл ризиків між підприємством і зовнішніми партнерами, що підвищує фінансову стійкість та прогнозованість.

Успішність практичного застосування комбінованих моделей залежить від гнучкості управлінських рішень і здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Наприклад, поєднання страхування врожаю, хеджування цінових ризиків та інвестицій у захист рослин дозволяє зменшити вплив кількох груп ризиків одночасно.

4. Практичні приклади впровадження ризик-менеджменту в умовах воєнних та кризових загроз. В умовах воєнного стану та зростання невизначеності аграрні підприємства України активно впроваджують практики управління ризиками. Найпоширенішими підходами є:

- формування запасів пального та ресурсів для запобігання дефіциту у пікові періоди;
- оптимізація логістичних маршрутів, включно з пошуком альтернативних портів та сухопутних коридорів;
- використання агрострахування для захисту від погодніх і воєнних ризиків;
- диверсифікація ринків збуту, включно з виходом на експортними каналами через західні кордони;
- розширення спектра вироблених культур для підвищення стійкості до ринкових коливань;
- впровадження технологій точного землеробства для зниження виробничих витрат та оптимізації ресурсів.

Оцінка ефективності впроваджених інструментів
ризик-менеджменту ДДС ІОБ НААНУ

Напрямок ризик-менеджменту	Показник оцінки	До впровадження	Після впровадження	Ефект
Технологічні ризики	Частота поломок обладнання (випадків/рік)	14	6	Зниження на 57%
Фінансові ризики	Частка непередбачених витрат (%)	18%	9%	Зменшення у 2 рази
Виробничі ризики	Середній рівень втрат дослідних матеріалів (%)	12%	5%	Зменшення на 58%
Кадрові ризики	Плинність кадрів (%)	22%	14%	Зменшення на 36%
Організаційні ризики	Кількість затримок у проведенні досліджень	9	4	Зменшення на 55%

Оцінка ефективності впроваджених інструментів демонструє істотне покращення ключових показників ризик-менеджменту. Найбільший ефект спостерігається у зменшенні частоти поломок обладнання та втрат дослідних матеріалів, що свідчить про успішне підвищення технологічної надійності. Позитивні результати відзначаються також у фінансовому вимірі – непередбачені витрати зменшено удвічі, що свідчить про ефективність страхування й оптимізації бюджетного планування. Зменшення плинності кадрів та кількості затримок у дослідженнях підтверджує позитивний вплив організаційних і мотиваційних заходів.

Практичний досвід свідчить, що агропідприємства, які застосовують системний ризик-менеджмент, демонструють вищий рівень фінансової стійкості, стабільності виробництва та конкурентоспроможності. Навіть за умов зростання вартості ресурсів, порушення логістики чи зниження попиту вони здатні зберігати керованість бізнес-процесів та забезпечувати виконання контрактних зобов'язань.

Серед основних проблем та обмежень практичного впровадження ризик-менеджменту в аграрній сфері можна виділити:

- недостатність фінансових ресурсів для інвестицій у страхування, хеджування чи технологічні рішення;
- низький рівень обізнаності персоналу щодо методів управління ризиками;
- обмежена доступність страхових продуктів, особливо у регіонах із високим рівнем воєнних загроз;
- нестабільність нормативно-правового середовища та часті зміни у земельному й податковому законодавстві;
- ризики, що не піддаються кількісній оцінці, зокрема воєнні, політичні та соціальні.

Вирішення цих проблем потребує комплексної державної підтримки, розвитку інституційного середовища, підвищення фінансової грамотності аграріїв і впровадження цифрових інструментів для аналізу та прогнозування ризиків.

Упровадження інструментів запобігання, нейтралізації та трансферу ризиків є ключовою умовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності агропідприємства в умовах сучасних викликів. Комплексний ризик-менеджмент дозволяє не лише зменшити вплив несприятливих факторів, а й сформувати більш гнучку, адаптивну модель управління виробничими та фінансовими процесами. Важливим результатом впровадження системи управління ризиками є підвищення прогнозованості діяльності, оптимізація витрат та стабілізація грошових потоків підприємства.

Використання комбінації інструментів – агротехнологічних, організаційних, фінансових та страхових – дає можливість покривати ризики різної природи й масштабу, що є особливо актуальним у період воєнної нестабільності та економічної турбулентності. Практика українських аграрних підприємств свідчить, що системний підхід до ризик-менеджменту

сприяє підвищенню рівня фінансової стійкості, збереженню виробничого потенціалу та стабільності операційної діяльності. Таким чином, ефективно побудована система управління ризиками виступає важливим елементом стратегічного розвитку агробізнесу та передумовою його довгострокової економічної безпеки.

3.3. Прогнозування впливу вдосконалення системи ризик-менеджменту на фінансову стійкість агропідприємства

Фінансова стійкість агропідприємства є ключовим показником його здатності функціонувати в умовах нестабільного економічного, політичного та природного середовища. Одним із основних інструментів забезпечення стабільності є ефективна система ризик-менеджменту, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати потенційні втрати та розробляти заходи щодо їх мінімізації.

Прогнозування впливу удосконалення системи ризик-менеджменту на фінансову стійкість дозволяє підприємству приймати стратегічні управлінські рішення, що підвищують його фінансову автономію, ліквідність і рентабельність.

Прогнозування фінансової стійкості здійснюється на основі комплексного аналізу ключових показників:

- рівень автономії (K_a) – відображає частку власного капіталу у фінансуванні підприємства;
- рівень забезпеченості власним оборотним капіталом (K_o) – характеризує достатність власних ресурсів для покриття поточних активів;
- рівень фінансового ризику (K_r) – визначає залежність підприємства від позикового капіталу;

– показники ліквідності (L_a , L_{\square} , L_{\square}) – абсолютна, швидка та поточна ліквідність;

– показники рентабельності (R_a , R_{\square} , R_{\square}) – прибутковість активів, продажів та власного капіталу.

Прогнозування проводиться за методом корекції ключових коефіцієнтів на основі передбачуваних заходів удосконалення системи ризик-менеджменту. Наприклад, впровадження ефективних механізмів контролю за оборотними активами, оптимізація структури позикового капіталу та формування страхових резервів може змінити значення K_a , K_o та K_r .

Математично прогноз розраховується за формулою:

$$K_{\text{прогноз}} = K_{\text{факт}} \times (1 + \Delta K_p), \quad (3.1)$$

де $K_{\text{прогноз}}$ – прогнозне значення коефіцієнта;

$K_{\text{факт}}$ – фактичне значення (2024 рік);

ΔK_p – очікувана зміна коефіцієнта в результаті удосконалення ризик-менеджменту.

Для оцінки впливу заходів використовується також модуль прогнозування ліквідності:

$$L_{\text{прогноз}} = \frac{OA + \Delta OA}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (3.2)$$

де OA – оборотні активи;

ΔOA – додаткові кошти, звільнені внаслідок оптимізації оборотного капіталу.

Передбачувані заходи удосконалення ризик-менеджменту ДДС ІОБ НААН України полягають у наступному:

1) оптимізація структури позикового капіталу – зменшення боргового навантаження на 5%;

2) поліпшення управління оборотними активами – збільшення власного оборотного капіталу на 20%;

3) створення страхових резервів – додаткове забезпечення ліквідності на 10% від поточних зобов'язань;

4) контроль дебіторської заборгованості – скорочення періоду обороту на 10%;

5) модернізація внутрішнього фінансового контролю – підвищення прибутковості власного капіталу на 2%.

Далі проведемо розрахунок прогнозних коефіцієнтів (формула 3.1):

– прогноз автономії:

$$K_{a \text{ прогноз}} = 0,591 \times (1 + 0,05) = 0,620;$$

– прогноз забезпеченості власним оборотним капіталом:

$$K_{o \text{ прогноз}} = 0,344 \times (1 + 0,2) = 0,413;$$

– прогноз фінансового ризику:

$$K_{r \text{ прогноз}} = 0,692 \times (1 - 0,05) = 0,657;$$

– прогноз абсолютної ліквідності:

$$L_{a \text{ прогноз}} = 0,032 + 0,10 = 0,132;$$

– прогноз швидкої ліквідності:

$$L_{\square \text{ прогноз}} = 1,85 \times (1 + 0,10) = 2,04;$$

– прогноз рентабельності власного капіталу:

$$R_{\square \text{ прогноз}} = 10,66 \times (1 + 0,02) = 10,87\%.$$

Таблиця 3.7

Прогнозні показники імплементації заходів щодо вдосконалення ризик-менеджменту ДДС ІОБ НААНУ

Показник	Фактичне значення (2024 р.)	Прогнозне значення	Відхилення
Рівень автономії (K_a)	0,591	0,620	+0,029
Рівень забезпеченості власним оборотним капіталом (K_o)	0,344	0,413	+0,069
Рівень фінансового ризику (K_r)	0,692	0,657	-0,035
Абсолютна ліквідність (L_a)	0,032	0,132	+0,100

Швидка ліквідність ($L\text{II}$)	1,85	2,04	+0,19
Поточна ліквідність ($L\text{I}$)	2,52	2,70	+0,18
Рентабельність власного капіталу	10,66	10,87	+0,21

Отже, прогнозовані значення свідчать про покращення фінансової стійкості підприємства: зменшення рівня фінансового ризику, збільшення ліквідності та підвищення рентабельності власного капіталу.

Наступним кроком змодельюємо вплив запропонованих заходів ризик-менеджменту на фінансову стійкість ДДС ІОБ НААНУ.

Для оцінки комплексного впливу впровадження заходів ризик-менеджменту на фінансову стійкість застосовується інтегральний коефіцієнт фінансової стійкості (IFR):

$$IFR = \frac{K_a + K_o}{K_r} \times \frac{L_s + L_p}{2} \times \frac{R_k}{10}, \quad (3.3)$$

Використовуючи формулу 3.3 проведемо розрахунок IFR:

– фактичний IFR 2024 р.:

$$IFR_{2024} = \frac{0,591 + 0,344}{0,692} \times \frac{1,85 + 2,52}{2} \times \frac{10,66}{10} = 3,15;$$

– прогнозний IFR після удосконалення:

$$IFR_{\text{прогноз}} = \frac{0,620 + 0,413}{0,657} \times \frac{2,04 + 2,70}{2} \times \frac{10,87}{10} = 3,64.$$

Отже, зростання IFR з 3,15 до 3,64 свідчить про підвищення фінансової стійкості на 15,5%, що демонструє ефективність заходів удосконалення системи ризик-менеджменту.

Для оцінки ризику прогнозу проводиться чутливий аналіз, при якому змінюється величина зменшення боргового навантаження та збільшення оборотного капіталу.

Таблиця 3.8

Аналіз чутливості фінансових показників

Варіант	Зменшення боргу	Збільшення K_o	IFR
Консервативний	3%	10%	3,41

Базовий	5%	20%	3,64
Оптимістичний	7%	30%	3,90

Відтак, навіть при консервативному сценарії спостерігається зростання фінансової стійкості, що підтверджує ефективність ризик-менеджменту.

Таким чином, прогнозування впливу удосконалення системи ризик-менеджменту показує, що впроваджені заходи сприяють підвищенню рівня автономії, ліквідності та прибутковості агропідприємства. Одночасно спостерігається зниження фінансового ризику, що свідчить про зменшення залежності від позикових джерел і підвищення стабільності фінансового стану. Інтегральний показник фінансової стійкості (IFR) демонструє значне зростання, підтверджуючи ефективність удосконаленої системи ризик-менеджменту. Чутливий аналіз підтверджує, що навіть за консервативного сценарію підприємство зберігає високий рівень фінансової стійкості. Отримані результати можуть бути використані для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури капіталу та підвищення ліквідності ДДС ІОБ НААНУ.

Висновки до розділу 3

1. Адаптаційна готовність агропідприємства є ключовим фактором його виживання у воєнних та кризових умовах, забезпечуючи збереження виробничих потужностей і фінансової стійкості. Фінансова стабільність досягається через резервування коштів, страхування, диверсифікацію доходів та оптимізацію витрат, а організаційно-технологічна адаптація – впровадження цифрових систем, модернізацію процесів та альтернативні ланцюги постачання. Управління людськими ресурсами, мотивація та безпека персоналу дозволяють зберегти кадровий потенціал, а маркетингова

адаптація, включаючи нові ринки та гнучке ціноутворення, знижує ризики втрат доходів. Моделювання сценаріїв та фінансовий моніторинг забезпечують ефективність прийнятих рішень та прогнозування результатів адаптації. Комплексний підхід до антикризових стратегій дозволяє підприємству виживати у складних умовах та підвищувати конкурентоспроможність і довгострокову стабільність.

2. Впровадження інструментів запобігання, нейтралізації та трансферу ризиків підвищує стабільність і передбачуваність діяльності агропідприємства. Комплексний підхід дозволяє мінімізувати технологічні, фінансові та виробничі втрати, а також зменшити кадрові та організаційні ризики. Практичний досвід свідчить, що навіть у складних умовах воєнних загроз і ринкової нестабільності підприємства з системним ризик-менеджментом зберігають конкурентоспроможність. Ефективна система управління ризиками стає ключовим чинником стратегічного розвитку та довгострокової економічної безпеки агропідприємства.

3. Прогнозування впливу удосконалення системи ризик-менеджменту демонструє підвищення фінансової стійкості агропідприємства через зростання автономії, ліквідності та рентабельності. Одночасне зниження рівня фінансового ризику свідчить про зменшення залежності від позикових джерел і підвищення стабільності діяльності. Інтегральний показник фінансової стійкості (IFR) підтверджує ефективність впроваджених заходів, демонструючи значне покращення фінансового стану. Чутливий аналіз показує, що навіть у консервативному сценарії підприємство зберігає високий рівень стійкості. Отримані результати можуть слугувати основою для стратегічного планування та оптимізації структури капіталу ДДС ІОБ НААНУ.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження щодо удосконалення системи ризик-менеджменту аграрного підприємства для забезпечення його фінансової стійкості в умовах воєнного стану можна зробити певні висновки і рекомендації:

1. Фінансова стійкість визначає здатність підприємства виконувати зобов'язання та підтримувати стабільність грошових потоків. Вона базується на оптимальному поєднанні власного й позикового капіталу, достатній ліквідності та ефективній структурі активів. Типи фінансової стійкості відображають різний рівень збалансованості ресурсів та залежності від кредиторів, що впливає на здатність протистояти ризикам. Стійкий фінансовий стан забезпечує конкурентоспроможність і інвестиційну привабливість підприємства.

2. Фінансова стійкість аграрних підприємств є передумовою їх розвитку та здатності протистояти численним викликам галузі. Особливості аграрного сектору вимагають комплексної оцінки стійкості на основі аналітичних, статистичних, імовірнісних та інтегральних методів. Використання фінансових показників, моделей прогнозування, ризик-орієнтованих інструментів і цифрових технологій дозволяє своєчасно виявляти загрози та підвищувати інвестиційну привабливість. Комплексна діагностика забезпечує здатність підприємств адаптуватися до ринкових змін і досягати стабільних результатів в умовах високої невизначеності.

3. Система ризик-менеджменту є ключовим елементом фінансової стійкості підприємства, оскільки дозволяє виявляти загрози, оцінювати їхній вплив і мінімізувати можливі негативні наслідки. У сучасному турбулентному бізнес-середовищі ефективність діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства прогнозувати зміни та своєчасно адаптуватися до них. Добре організований ризик-менеджмент зміцнює

конкуентоспроможність, підтримує стабільні грошові потоки та підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Він інтегрується у стратегічне управління, забезпечуючи довгострокову стабільність і сприяючи досягненню стратегічних цілей.

4. За період 2020-2024 рр. загальна площа сільськогосподарських угідь ДДС зменшилася з 357,3 га до 350,8 га, при цьому частка ріллі зросла з 78,9% до 84,5%, а площі зернових збільшилися на 35,8%, тоді як соняшнику та коренеплодів скоротилися до 75,3% та 38,9% відповідно. Вартість основних фондів зросла з 23788 тис. грн до 30986 тис. грн (+30,3%), а фондозабезпеченість на гектар ріллі підвищилася з 66,58 тис. грн до 88,33 тис. грн, проте фондівдача знизилася з 0,60 до 0,52. Загалом спостерігається посилення зернової спеціалізації та стабільність овочевих посівів, що потребує оптимізації структури виробництва та ефективності використання ресурсів.

5. У 2020-2024 рр. загальний капітал ДДС зріс на 20805 тис. грн. (+26,4%), власний – на 11069 тис. грн. (+23,1%), а позиковий – на 9736 тис. грн. (+31,4%), що свідчить про зростання боргового навантаження. Рівень автономії залишався близько 0,59, фінансовий ризик зріс до 0,692, а забезпеченість власним оборотним капіталом знизилася до 0,344, що обмежує ліквідність. Поточна ліквідність – 2,52, швидка – 1,85, що демонструє достатню здатність покривати короткострокові зобов'язання, проте потребує підвищеної уваги до управління фінансами.

6. За 2020-2024 рр. оборотність активів ДДС зросла з 8,35 до 8,43 разів, а прибутковість власного капіталу підвищилася з 10,4% до 10,66%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Частка оборотних активів залишалася стабільною на рівні 54,9%, а запаси коливались від 60,74% до 65,40%, демонструючи помірну мобільність активів. Разом із позитивними тенденціями існують загрози: фінансовий ризик 0,692, забезпеченість власним оборотним капіталом 0,344 і низька

абсолютна ліквідність 0,032, що потребує посиленої уваги до управління борговим навантаженням і ліквідністю.

7. Адаптаційна готовність агропідприємства забезпечує збереження виробничих потужностей та фінансову стійкість у воєнних та кризових умовах. Комплексні заходи включають резервування коштів, страхування, диверсифікацію доходів, модернізацію процесів, цифрові системи та управління персоналом, що підвищує гнучкість і безпеку підприємства. Сценарне моделювання, фінансовий моніторинг і ринкова адаптація дозволяють прогнозувати результати, мінімізувати ризики та забезпечувати довгострокову стабільність і конкурентоспроможність.

8. Впровадження інструментів запобігання, нейтралізації та трансферу ризиків підвищує стабільність і передбачуваність діяльності агропідприємства. Комплексний підхід дозволяє мінімізувати технологічні, фінансові та виробничі втрати, а також зменшити кадрові та організаційні ризики. Практичний досвід свідчить, що навіть у складних умовах воєнних загроз і ринкової нестабільності підприємства з системним ризик-менеджментом зберігають конкурентоспроможність. Ефективна система управління ризиками стає ключовим чинником стратегічного розвитку та довгострокової економічної безпеки агропідприємства.

9. Прогнозування впливу удосконалення системи ризик-менеджменту показує підвищення фінансової стійкості агропідприємства за рахунок зростання автономії, ліквідності та рентабельності. Зниження рівня фінансового ризику свідчить про зменшення залежності від позикових джерел і стабілізацію діяльності. Інтегральний показник фінансової стійкості (IFR) підтверджує ефективність заходів, демонструючи значне покращення фінансового стану. Навіть у консервативному сценарії підприємство зберігає високий рівень стійкості, що дозволяє використовувати результати для стратегічного планування та оптимізації капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
3. Бровко Л., Чорновол О. Ризик-менеджмент у процесі управління капіталізацією аграрного підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 62-66.
4. Вівчар О.Й., Кос Т.Ю. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 4. С. 115-119.
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. Гобела В.В., Леськів Г.З., Фляк В.М. Моделювання системи ризик-орієнтованого управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2023. Вип. 2. С. 10-20.
7. 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>
8. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 231-236.
9. Гончар Г.П., Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як інструмент антикризового управління діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*.

2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.24>

10. Гривківська О., Волянчук В. Методичні підходи до визначення складових ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (05). С. 23-27.

11. 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.

12. 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.

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. Заїка Ю.А. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 10. С. 189-193.

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

16. Карашенко В., Рибіцький О. Ефективне управління фінансовими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139>

17. Квітницький Е.Е. Аграрне кредитування як інструмент підвищення продовольчої безпеки України // Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 292-293.

18. Колодізев О.М. Фінансова безпека підприємства: роль банків у залученні капіталу та управлінні ризиками. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2024. № 9(2). С. 163-167.

19. Косач І.А. Теоретико-прикладні засади стратегічного управління капіталізацією агропромислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. №3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3296>
20. Кубецька О.М., Остапенко Т.М. Методичний інструментарій аналізу фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 203-208.
21. Лірко Т.В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проєктами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 383-391.
22. 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>
23. Михалків А.А., Бузелюк В.В. Фінансова стійкість підприємства з позиції системного підходу. *Grail of Science*. 2023. № 33. С. 66-71.
24. Намлієв Є., Кацицка Г. Особливості функціонування підприємницького сектору в умовах фінансово-економічної кризи та формування механізму антикризового управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №2. С. 26-33.
25. Некрасова Л.А., Мохамед Халед Таха. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №12. С. 60-65.
26. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>
27. Олександренко І.В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 194-201.
28. Оpendатабот-сайт: ДДС ІОБ НААН України. Фінансові показники. URL: <https://opendatabot.ua/c/26369116>
29. 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.

30. Подик С. Принципи, функції та особливості функціонування фінансового механізму підприємств аграрного сектору. *Український економічний часопис*. 2024. №3. С. 84-87.

31. 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>

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

33. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №3. С. 155-162.

34. Руснак О. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2(78). С. 148-156.

35. Самошкіна І., Гриб Є. Фінансовий механізм управління ризиками сталого розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-62>

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

38. Страпчук С.І. Сталий розвиток аграрних підприємств на засадах циркулярної економіки : монографія. Харків : ДБТУ; Львів : Вид-во «Новий

Світ-2000», 2022. 380 с.

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

40. Тітенко З., Долженко І. Фінансовий механізм стимулювання інноваційної діяльності аграрних суб'єктів господарювання в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-167>

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

43. 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.

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

45. 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.

46. Хахалев Д. О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 338-344.

47. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

48. Чумак О.В, Мельничук І.І., Левіна М.В. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління

підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163>

49. Швиданенко Г.О., Швиданенко В.І. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №6. С.146-153.

50. Штангрет А., Караїм М., Караїм, О. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>

51. Юрчишена Л., Юрчишен Д.В. Концепція управління та ризик-менеджмент для прогнозування фінансових результатів підприємства. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2(54). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.13>

52. Ярмусь Д.В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 1. № 2(93). С. 337-343.

53. Elbanna S., Al Katheeri B., Colak M. The harder firms practice strategic management, the better they are. *Strategic Change*. 2020. Vol. 291. Iss. 5. P. 561-569. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2365>

54. Jones A., Smith P., Brown D. (2022) Corporate culture and risk management integration. *Strategic Management Journal*. Vol. 43. Issue 5. Pp. 987-1003.

55. 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.

56. 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>