

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО  
ЗАХИСТУ»  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф.  
\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**«МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ  
СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ  
ПП "ШАНС", КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ., КІРОВОГРАДСЬКИЙ РАЙОН,  
С. ВІЛЬНЕ)»**

**«THE MECHANISM FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE AS A TOOL FOR ENHANCING  
ECONOMIC RESILIENCE UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS»**

Виконав здобувач вищої освіти  
2м курсу групи ЕА24м (2)  
ОПП «Економіка аграрних  
підприємств та ринок землі»  
за спеціальністю 051 «Економіка»  
\_\_\_\_\_ Денис ВЕДМЕДЕНКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 року  
Керівник роботи: к.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Марія БУГАЄВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 року  
Рецензент роботи: к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Оксана Юрченко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

**м. Кропивницький  
2026 р.**

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ОПП «Економіка аграрних підприємств та ринок землі»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та  
готельно-ресторанної справи

д.е.н. проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Ведмеденка Дениса Сергійовича**

1. Тема роботи «Механізм забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства як інструмент підвищення економічної стійкості в умовах воєнного стану (на прикладі ПП "Шанс", Кіровоградська обл., Кіровоградський район, с. Вільне)»

2. Керівник роботи Бугаєва Марія Вікторівна, к.е.н., професор

3. Строк подання роботи до захисту \_\_\_\_\_ 2026 року

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізму забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства як інструменту підвищення його економічної стійкості в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

1. Розкрити економічну сутність сталого розвитку аграрного підприємства та визначити його особливості в умовах воєнного стану.

2. Дослідити зміст поняття економічної стійкості підприємства та її взаємозв'язок зі сталим розвитком.

3. Узагальнити методичні підходи до оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства.

4. Надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного аграрного підприємства.

5. Проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства та визначити основні тенденції його розвитку.

6. Оцінити вплив воєнного стану на діяльність підприємства, його ресурсний потенціал, фінансову стабільність і виробничі можливості.

7. Визначити основні загрози та проблеми, що стримують сталий розвиток аграрного підприємства.

8. Обґрунтувати напрями підвищення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

9. Розробити комплексний механізм забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства.

10. Запропонувати практичні заходи щодо реалізації механізму сталого розвитку та оцінити очікувані результати їх упровадження.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами		
2.	Написання вступу та першого розділу		
3.	Написання другого розділу		
4.	Написання третього розділу		
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи		
6.	Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату		
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту		

Дата видачі завдання

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 року

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Бугаєва М.В.

(підпис)

Завдання прийнято до виконання

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 року

Здобувач \_\_\_\_\_ Ведмеденко Д.С.

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Ведмеденко Д.С. Механізм забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства як інструмент підвищення економічної стійкості в умовах воєнного стану (на прикладі ПП "Шанс", Кіровоградська обл., Кіровоградський район, с. Вільне):** Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка аграрних підприємств та ринок землі» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2026. 129 с.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізму забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства як інструменту підвищення його економічної стійкості в умовах воєнного стану.

У першому розділі розкрито теоретичні основи сталого розвитку аграрного підприємства та визначено його роль у забезпеченні економічної стійкості. Узагальнено наукові підходи до трактування понять «сталий розвиток підприємства», «економічна стійкість» та «механізм забезпечення сталого розвитку». Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану сталий розвиток аграрного підприємства має розглядатися не лише як досягнення економічного зростання, а як здатність підприємства зберігати виробничий потенціал, фінансову стабільність, адаптивність до зовнішніх загроз, ресурсну збалансованість і можливість подальшого розвитку.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику ПП «Шанс», проаналізовано основні показники його діяльності, ресурсне забезпечення, фінансово-економічний стан та рівень економічної стійкості. Визначено основні проблеми функціонування підприємства в умовах воєнного стану, серед яких: зростання виробничих витрат, нестабільність цінової кон'юнктури, обмеженість фінансових ресурсів, логістичні труднощі, ризики втрати ресурсного потенціалу та підвищення залежності від зовнішнього середовища. На основі проведеного аналізу встановлено, що забезпечення сталого розвитку підприємства потребує комплексного поєднання економічних, організаційних, фінансових, виробничих та управлінських інструментів.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення механізму забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» як інструменту підвищення його економічної стійкості. Обґрунтовано доцільність оптимізації структури витрат, посилення фінансового контролю, диверсифікації виробничої діяльності, підвищення ефективності використання земельних, матеріально-технічних і трудових ресурсів, удосконалення системи ризик-менеджменту та впровадження елементів адаптивного управління. Розроблено практичні рекомендації, спрямовані на зміцнення фінансової стабільності підприємства, підвищення результативності господарської діяльності та формування передумов для довгострокового сталого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності аграрних підприємств для підвищення їх економічної стійкості, зниження впливу воєнних ризиків, раціоналізації ресурсного забезпечення та посилення адаптивності управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Кваліфікаційна робота містить теоретичні узагальнення, аналітичні розрахунки та прикладні пропозиції, які формують цілісне бачення механізму забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** сталий розвиток, аграрне підприємство, економічна стійкість, воєнний стан, механізм управління, ризики, фінансова стабільність, ресурсне забезпечення, адаптивне управління, ПП «Шанс».

## ABSTRACT

### **Vedmedenko D.S. The Mechanism for Ensuring Sustainable Development of an Agricultural Enterprise as a Tool for Enhancing Economic Resilience under Martial Law**

**Conditions:** Qualification work for the second (master's) level of higher education at the Educational and Professional Program «Economics of Agricultural Enterprises and the Land Market» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2026. 129 p.

The purpose of the qualification work is to substantiate theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for forming a mechanism for ensuring the sustainable development of an agricultural enterprise as a tool for increasing its economic resilience under martial law.

The first chapter reveals the theoretical foundations of sustainable development of an agricultural enterprise and defines its role in ensuring economic resilience. Scientific approaches to the interpretation of the concepts “sustainable development of an enterprise”, “economic resilience”, and “mechanism for ensuring sustainable development” are summarized. It is substantiated that, under martial law, the sustainable development of an agricultural enterprise should be considered not only as the achievement of economic growth, but also as the enterprise’s ability to preserve its production potential, financial stability, adaptability to external threats, resource balance, and capacity for further development.

The second chapter provides an organizational and economic description of PE “Shans”, analyzes the main indicators of its activity, resource provision, financial and economic condition, and the level of economic resilience. The main problems of the enterprise’s functioning under martial law are identified, including rising production costs, instability of price conditions, limited financial resources, logistical difficulties, risks of losing resource potential, and increased dependence on the external environment. Based on the analysis, it is established that ensuring the sustainable development of the enterprise requires a comprehensive combination of economic, organizational, financial, production, and managerial tools.

The third chapter proposes directions for improving the mechanism for ensuring the sustainable development of PE “Shans” as a tool for increasing its economic resilience. The expediency of optimizing the cost structure, strengthening financial control, diversifying production activities, improving the efficiency of using land, material, technical, and labor resources, improving the risk management system, and introducing elements of adaptive management is substantiated. Practical recommendations aimed at strengthening the financial stability of the enterprise, increasing the effectiveness of economic activity, and forming prerequisites for long-term sustainable development are developed.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed recommendations in the activities of agricultural enterprises to increase their economic resilience, reduce the impact of wartime risks, rationalize resource provision, and strengthen management adaptability in an unstable external environment.

The qualification work contains theoretical generalizations, analytical calculations, and applied proposals that form a holistic vision of the mechanism for ensuring the sustainable development of an agricultural enterprise under martial law.

**Keywords:** sustainable development, agricultural enterprise, economic resilience, martial law, management mechanism, risks, financial stability, resource provision, adaptive management, PE “Shans”.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....</b>	<b>10</b>
1.1. Економічна сутність сталого розвитку аграрного підприємства ....	10
1.2. Економічна стійкість підприємства як умова його функціонування в кризовому середовищі .....	23
1.3. Методичні підходи до оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства .....	39
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПП «ШАНС» .....</b>	<b>55</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Шанс» .....	55
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Шанс» .....	66
2.3. Оцінка впливу воєнного стану на економічну стійкість та сталий розвиток ПП «Шанс» .....	84
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>94</b>
3.1. Концептуальні засади механізму забезпечення сталого розвитку підприємства .....	94
3.2. Напрями підвищення економічної стійкості аграрного підприємства в умовах воєнного стану .....	104
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів .....	109
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>117</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>124</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>129</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку національної економіки аграрний сектор України виконує стратегічну функцію у забезпеченні продовольчої безпеки держави, підтриманні експортного потенціалу, формуванні зайнятості сільського населення та збереженні соціально-економічної стабільності територіальних громад. В умовах воєнного стану значення аграрних підприємств істотно посилюється, оскільки саме вони забезпечують безперервність виробництва сільськогосподарської продукції, продовольче самозабезпечення країни та економічну життєздатність сільських територій.

Водночас повномасштабна війна створила для аграрного бізнесу комплекс системних загроз, які суттєво обмежують можливості його стабільного функціонування та розвитку. До таких загроз належать руйнування виробничої й логістичної інфраструктури, мінування сільськогосподарських земель, зростання цін на паливно-мастильні матеріали, добрива, насіння та засоби захисту рослин, дефіцит трудових ресурсів, ускладнення доступу до фінансування, порушення експортних каналів, нестабільність ринків збуту та зниження інвестиційної активності. За таких умов традиційні підходи до управління аграрними підприємствами виявляються недостатніми, оскільки не забезпечують належного рівня адаптивності, гнучкості та стійкості до кризових впливів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває формування дієвого механізму забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства, який має поєднувати економічні, організаційні, фінансові, виробничі, екологічні та соціальні інструменти управління. Такий механізм повинен бути спрямований не лише на збереження поточної господарської діяльності підприємства, а й на підвищення його економічної стійкості, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Важливість обраної теми посилюється тим, що сталий розвиток аграрного підприємства в умовах воєнного стану не може розглядатися лише як загальна стратегія зростання. У сучасних умовах він набуває характеру інструменту виживання, адаптації та відновлення підприємства. Саме тому виникає потреба в науковому обґрунтуванні такого механізму управління, який дозволить аграрному підприємству не лише протидіяти кризовим явищам, а й формувати передумови для подальшого розвитку після завершення воєнного стану.

Проблематика сталого розвитку підприємств, економічної стійкості, антикризового управління та адаптації аграрного сектору до нестабільного середовища досліджувалася багатьма вітчизняними й зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних засад сталого розвитку зробили Г. Брундтланд, Г. Дейлі, Д. Медоуз, Й. Рандерс, У. Ростоу та інші зарубіжні дослідники. Серед українських науковців питання сталого розвитку, економічної безпеки, стійкості підприємств та трансформації аграрного сектору розглядали В. Геєць, О. Амоша, Л. Мельник, Л. Гринів, О. Новікова, М. Кравченко, З. Бурик, Т. Степаненко, С. Гончарова та інші.

Разом із тим, попри значну кількість наукових праць, окремі аспекти формування механізму забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства саме в умовах воєнного стану залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребують подальшого уточнення питання поєднання сталого розвитку з економічною стійкістю підприємства, визначення інструментів адаптації до воєнних ризиків, оцінювання організаційно-економічних передумов стійкого функціонування та розроблення практичних заходів щодо зміцнення фінансової, виробничої й ресурсної стабільності аграрного підприємства.

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізму забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства як інструменту підвищення його економічної стійкості в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

1. Розкрити економічну сутність сталого розвитку аграрного підприємства та визначити його особливості в умовах воєнного стану.
2. Дослідити зміст поняття економічної стійкості підприємства та її взаємозв'язок зі сталим розвитком.
3. Узагальнити методичні підходи до оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства.
4. Надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного аграрного підприємства.
5. Проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства та визначити основні тенденції його розвитку.
6. Оцінити вплив воєнного стану на діяльність підприємства, його ресурсний потенціал, фінансову стабільність і виробничі можливості.
7. Визначити основні загрози та проблеми, що стримують сталий розвиток аграрного підприємства.
8. Обґрунтувати напрями підвищення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану.
9. Розробити комплексний механізм забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства.
10. Запропонувати практичні заходи щодо реалізації механізму сталого розвитку та оцінити очікувані результати їх упровадження.

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади формування механізму забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства як інструменту підвищення його економічної стійкості.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною основою дипломної роботи є положення економічної теорії, теорії сталого розвитку, антикризового управління, економічної безпеки підприємства та стратегічного

менеджменту. У процесі дослідження використано загальнонаукові й спеціальні методи: метод теоретичного узагальнення - для розкриття сутності сталого розвитку та економічної стійкості; системний підхід - для дослідження взаємозв'язку складових механізму сталого розвитку; аналіз і синтез - для виявлення основних проблем функціонування аграрного підприємства; порівняльний аналіз - для оцінювання динаміки фінансово-економічних показників; графічний і табличний методи - для наочного представлення результатів дослідження; факторний аналіз - для визначення впливу окремих чинників на економічну стійкість підприємства; метод експертного оцінювання - для ідентифікації основних ризиків і загроз сталого розвитку.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства економіки України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні звіти міжнародних організацій, фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства ПП «Шанс», а також матеріали власних розрахунків автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо формування механізму забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану. У роботі:

***уточнено:***

- сутність поняття «сталий розвиток аграрного підприємства» як процесу збалансованого забезпечення економічної результативності, ресурсної ефективності, соціальної відповідальності, екологічної безпеки та адаптивності підприємства до кризових умов;
- зміст економічної стійкості аграрного підприємства, яку запропоновано розглядати як здатність підприємства зберігати фінансову стабільність, виробничу безперервність, ресурсну забезпеченість і конкурентоспроможність в умовах воєнних ризиків;

- взаємозв'язок між сталим розвитком та економічною стійкістю підприємства, де сталий розвиток виступає стратегічною основою, а економічна стійкість - практичним результатом ефективного управління.

***набули подальшого розвитку:***

- методичні підходи до оцінювання сталого розвитку аграрного підприємства з урахуванням фінансово-економічних, виробничих, ресурсних, соціальних та ризикових показників;

- підходи до ідентифікації загроз сталому розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану, зокрема логістичних, фінансових, кадрових, інфраструктурних, ринкових та безпекових ризиків;

- практичні рекомендації щодо підвищення економічної стійкості аграрного підприємства через диверсифікацію діяльності, оптимізацію витрат, посилення фінансового контролю, оновлення матеріально-технічної бази та залучення зовнішніх джерел підтримки.

***удосконалено:***

- комплексний механізм забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства, який включає цільовий, ресурсний, організаційний, фінансовий, інноваційний, ризик-орієнтований та результативний блоки;

- інструментарій управління економічною стійкістю підприємства, що поєднує антикризові заходи короткострокового реагування та стратегічні заходи довгострокового розвитку;

- підхід до формування програми практичних заходів сталого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих положень, висновків і рекомендацій у діяльності аграрних підприємств для підвищення їх економічної стійкості, покращення управління ресурсами, мінімізації ризиків та забезпечення стабільного функціонування в умовах воєнного стану.

**Апробація результатів та публікації.** Результати наукового дослідження були представлені на V Всеукраїнській науково-практичній

конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» (22 квітня 2026 р., м. Кропивницький), висвітлені окремі результати наукового дослідження на тему: «Інноваційні підходи до розвитку підприємств агробізнесу в сучасних умовах»

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства та його економічної стійкості. У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічного стану досліджуваного підприємства та оцінено вплив воєнного стану на його діяльність. У третьому розділі обґрунтовано механізм забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства та запропоновано практичні заходи щодо підвищення його економічної стійкості. Загальний її обсяг становить 129 сторінок друкованого тексту, містить 35 таблиць і 13 рисунків, список використаних джерел містить 42 джерела.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## 1.1. Економічна сутність сталого розвитку аграрного підприємства

Сталий розвиток аграрного підприємства є однією з ключових категорій сучасної економіки аграрного виробництва, оскільки поєднує в собі не лише завдання отримання прибутку, а й необхідність збереження виробничого потенціалу, природно-ресурсної бази, соціальної стабільності сільських територій та здатності підприємства функціонувати в умовах довготривалих ризиків. Для України ця проблематика набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли аграрні підприємства одночасно виконують економічну, продовольчу, соціальну й безпекову функції.

У класичному розумінні ідея сталого розвитку походить із доповіді Комісії Брундтланд «Our Common Future», де сталий розвиток трактується як розвиток, що задовольняє потреби нинішнього покоління без позбавлення майбутніх поколінь можливості задовольняти власні потреби. У сучасній економічній науці це положення трансформувалося у концепцію міжчасового балансу економічних, соціальних та екологічних інтересів. Саме часовий вимір, на думку Р. Vansal та М. DesJardine, відрізняє справжню сталість бізнесу від короткострокової ефективності: підприємство має забезпечувати поточні фінансові потреби без руйнування власної майбутньої життєздатності та без погіршення умов розвитку інших суб'єктів [16].

У контексті аграрного підприємства ця ідея набуває більш складного змісту, ніж у промисловості чи сфері послуг. Аграрне підприємство функціонує у тісній залежності від землі, водних ресурсів, кліматичних умов, біологічних циклів, сезонності виробництва, стану сільської інфраструктури, трудового потенціалу сільських територій та продовольчого ринку. Тому сталий розвиток аграрного підприємства не може бути зведений лише до

стабільного зростання прибутку або обсягів виробництва. Він передбачає здатність підприємства забезпечувати економічну результативність, відтворювати виробничий і природний потенціал, підтримувати соціальну відповідальність перед працівниками та громадою, а також адаптуватися до зовнішніх шоків.

FAO визначає перехід до сталої продовольчої та сільськогосподарської системи як необхідність забезпечення продовольчої безпеки, економічних і соціальних можливостей та захисту екосистемних послуг, від яких залежить саме сільське господарство. Серед ключових принципів FAO виокремлює підвищення продуктивності й доданої вартості, збереження природних ресурсів, поліпшення добробуту, посилення стійкості людей, громад та екосистем, а також адаптацію управління до нових викликів [25].

Отже, економічна сутність сталого розвитку аграрного підприємства полягає у формуванні такої моделі господарювання, за якої економічне зростання не суперечить екологічному відтворенню, соціальній стабільності та довгостроковій економічній стійкості. Для аграрного підприємства сталість означає не просто «виживання» або «стабільну роботу», а здатність підтримувати безперервність виробництва, фінансову рівновагу, ресурсну ефективність і адаптивність у мінливому середовищі.

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до розуміння сталого розвитку підприємства. Перший - ресурсно-відтворювальний підхід, у межах якого сталий розвиток розглядається як здатність підприємства забезпечувати відтворення ресурсного потенціалу: земельного, матеріально-технічного, фінансового, трудового, інноваційного та управлінського. Для аграрних підприємств цей підхід є особливо важливим, оскільки земля виступає не лише засобом виробництва, а й природною основою економічної діяльності. Виснаження ґрунтів, зниження родючості, порушення сівозмін, надмірна хімізація або деградація земель безпосередньо обмежують майбутню економічну результативність підприємства.

Другий - триєдиний підхід, який спирається на концепцію «triple bottom line», запропоновану J. Elkington. Відповідно до цієї концепції, результативність бізнесу має оцінюватися не лише за фінансовими показниками, а й за соціальними та екологічними наслідками діяльності. Для аграрного підприємства це означає одночасне досягнення трьох груп цілей: економічної прибутковості, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості. Такий підхід став основою багатьох сучасних моделей корпоративної сталості та ESG-орієнтованого управління [21].

Третій - стратегічний підхід, у межах якого сталий розвиток трактується як довгострокова здатність підприємства створювати цінність для власників, працівників, споживачів, місцевих громад і суспільства загалом. Dyllick і Muff пропонують розрізняти різні рівні бізнес-сталості: від удосконаленого управління в інтересах акціонерів до справжньої сталості, коли підприємство не лише зменшує негативний вплив, а й активно сприяє розв'язанню суспільних і екологічних проблем [19].

Для аграрного підприємства це означає перехід від логіки «виробити й продати» до логіки «створити економічну, соціальну й екологічну цінність у продовольчому ланцюгу».

Четвертий - інноваційно-адаптивний підхід, який акцентує увагу на здатності підприємства впроваджувати відповідальні інновації, цифрові технології, ресурсощадні рішення, нові організаційні моделі та інструменти ризик-менеджменту. Л. Слюсарева, досліджуючи детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств, наголошує, що ключовою умовою сталості є не будь-яка інновація, а саме відповідальна інновація, зорієнтована не лише на поточну конкурентоспроможність, а й на інтереси майбутніх поколінь. Авторка пропонує розглядати сталий розвиток підприємства як комплексний процес стратегічної трансформації суб'єкта господарювання, що поєднує соціально-екологічні цінності, відповідальні інновації та вплив зовнішнього середовища [10].

П'ятий - безпеково-стійкісний підхід, який особливо важливий для сучасних умов України. У його межах сталий розвиток розглядається через здатність підприємства не лише до зростання, а й до збереження функціональності під впливом криз, воєнних ризиків, логістичних обмежень, втрати активів, дефіциту кадрів, нестачі оборотного капіталу та порушення ринкових зв'язків. Саме цей підхід є найбільш релевантним для теми даного дослідження, оскільки сталий розвиток аграрного підприємства в умовах воєнного стану має розглядатися як інструмент підвищення його економічної стійкості.

На рисунку 1.1 сформовані основні підходи до розуміння сталого розвитку підприємства.



Рисунок 1.1 -Основні підходи до розуміння сталого розвитку аграрного підприємства

*\*Примітка: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів.*

Воєнний стан істотно змінює зміст категорії сталого розвитку. Якщо у мирний період сталість переважно пов'язувалася з балансом економічних, соціальних та екологічних цілей, то в умовах війни до цього балансу додається

ще один вимір - безпеково-адаптаційний. Він охоплює здатність підприємства зберігати виробничу діяльність за умов руйнування інфраструктури, замінування земель, порушення логістики, нестачі працівників, зростання вартості ресурсів, енергетичних ризиків та фінансової нестабільності.

За даними FAO, у 2024 році було проведено загальнонаціональне опитування 2612 аграрних підприємств у 23 областях України, яке засвідчило вплив війни на операційну діяльність, виробництво, складські потужності, активи, землю, ланцюги створення вартості та системи підтримки. Серед ключових проблем визначено дефіцит робочої сили, зростання витрат на ресурси, забруднення земель і перебої з електропостачанням, що погіршують продуктивність і фінансову життєздатність аграрних підприємств [27].

У цьому контексті сталий розвиток аграрного підприємства слід розглядати не як абстрактну стратегічну ціль, а як практичний механізм збереження економічної стійкості. Підприємство, яке має диверсифіковану виробничу структуру, гнучку систему управління, резерви ліквідності, енергоощадні технології, ефективне використання земельних ресурсів, налагоджені логістичні канали та соціально відповідальну кадрову політику, має вищу здатність протистояти кризовим впливам. Навпаки, підприємство, орієнтоване лише на короткострокове нарощування прибутку без урахування ресурсних, соціальних та екологічних обмежень, у кризових умовах виявляється більш уразливим.

О. Лема, досліджуючи сталий розвиток аграрних підприємств в Україні, зазначає, що більшість аграрних суб'єктів перебуває на етапі розширення діяльності та розвитку капітальних активів, що створює можливості для побудови галузі на принципах сталого розвитку. Такий підхід, на думку автора, має забезпечити не лише економічну стабільність підприємств, а й поліпшення екологічного стану та добробуту населення. У статті виокремлено ресурсні, економічні, правові та соціальні чинники впливу на розвиток аграрних підприємств [3].

Важливо підкреслити, що поняття «сталий розвиток аграрного підприємства» не є тотожним поняттю «економічне зростання аграрного підприємства». Економічне зростання може проявлятися у збільшенні обсягів виробництва, виручки, земельного банку, експорту чи прибутку. Однак таке зростання не завжди є сталим. Воно може супроводжуватися виснаженням ґрунтів, надмірною борговою залежністю, погіршенням умов праці, соціальною напруженістю, екологічними втратами або зростанням ризиків. Сталий розвиток, на відміну від простого зростання, передбачає якісну збалансованість результатів і наслідків господарської діяльності.

У межах магістерського дослідження доцільно розмежовувати такі близькі, але не тотожні категорії:

- розвиток аграрного підприємства - це процес кількісних і якісних змін у його виробничій, фінансовій, організаційній та ринковій діяльності;
- економічне зростання аграрного підприємства - це збільшення масштабів діяльності, доходів, прибутку, активів або ринкової частки;
- економічна стійкість аграрного підприємства - це здатність зберігати фінансову рівновагу, платоспроможність, виробничу безперервність і адаптивність під впливом внутрішніх і зовнішніх ризиків;
- сталий розвиток аграрного підприємства - це довгостроковий збалансований процес економічного, соціального, екологічного та безпеково-адаптаційного відтворення підприємства, спрямований на підвищення його економічної стійкості, конкурентоспроможності та здатності функціонувати в умовах невизначеності.

У зв'язку з цим економічна сутність сталого розвитку аграрного підприємства може бути розкрита через такі базові характеристики.

По-перше, це довгостроковість. Сталий розвиток не може оцінюватися лише за результатами одного виробничого циклу або фінансового року. Для аграрного підприємства довгостроковість пов'язана з відтворенням родючості ґрунтів, оновленням техніки, збереженням трудового потенціалу, формуванням інвестиційних можливостей та підтримкою ринкової репутації.

По-друге, це збалансованість. Підприємство має узгоджувати економічні цілі з екологічними обмеженнями та соціальними зобов'язаннями. Наприклад, зростання врожайності не повинно досягатися шляхом руйнування ґрунтової екосистеми, а скорочення витрат не повинно погіршувати безпеку праці або руйнувати кадровий потенціал.

По-третє, це адаптивність. Аграрне підприємство функціонує в умовах високої залежності від кліматичних, ринкових, політичних і безпекових чинників. Тому сталий розвиток передбачає здатність швидко змінювати виробничі плани, логістичні маршрути, фінансові рішення, структуру посівів, джерела постачання та збутові канали.

По-четверте, це ресурсна відповідальність. Земля, вода, енергія, біоресурси, трудові ресурси та фінансовий капітал мають використовуватися не лише ефективно, а й відтворювально. Особливо важливим є збереження земельного потенціалу, оскільки саме він формує основу майбутньої продуктивності аграрного підприємства.

По-п'яте, це інноваційність. Сталий розвиток неможливий без технологічного оновлення: точного землеробства, цифрового моніторингу, енергоощадних технологій, сучасних систем управління запасами, фінансового планування, агроекологічних практик, автоматизації виробництва та ризик-менеджменту.

По-шосте, це соціальна включеність. Аграрне підприємство є важливим елементом сільської громади, тому його сталість залежить від зайнятості, умов праці, рівня оплати, професійного розвитку працівників, взаємодії з громадою та підтримки локальної інфраструктури.

По-сьоме, це безпекова орієнтація. В умовах воєнного стану підприємство має враховувати ризики фізичного пошкодження активів, мінування земель, втрати техніки, логістичних блокад, енергетичних обмежень, мобілізації працівників, падіння платоспроможного попиту та нестабільності державної підтримки.

На рисунку 1.2 представлена економічна сутність сталого розвитку аграрного підприємства через його базові характеристики.



Рисунок 1.2 – Базові характеристики економічної сутності сталого розвитку аграрного підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів.

## Рисунок 1.2 – Базові характеристики економічної сутності сталого розвитку аграрного підприємства

*\*Примітка: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів до визначення базових характеристик економічної сутності сталого розвитку аграрного підприємства.*

У Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р, сталий розвиток сільського господарства та сільських територій визначено одним із ключових орієнтирів державної аграрної політики. Документ також затверджує операційний план заходів на 2025–2027 роки, що засвідчує інституційне закріплення сталості як напряму аграрної трансформації України [9].

Водночас на рівні окремого підприємства реалізація принципів сталого розвитку залежить не лише від державної політики, а й від управлінських рішень. Саме менеджмент підприємства визначає, чи буде сталість

інтегрована у стратегію, бюджетування, інвестиційні рішення, кадрову політику, технологічне оновлення, екологічний контроль і систему ризик-менеджменту.

З позиції економіки підприємства сталий розвиток аграрного підприємства можна розглядати як процес узгодження чотирьох підсистем:

1. Економічної підсистеми, що охоплює прибутковість, ліквідність, фінансову стійкість, продуктивність, інвестиційну активність, конкурентоспроможність, доступ до ринків і здатність створювати додану вартість.

2. Екологічної підсистеми, що включає раціональне землекористування, збереження родючості ґрунтів, управління водними ресурсами, зниження забруднення, біорізноманіття, енергоефективність і адаптацію до кліматичних змін.

3. Соціальної підсистеми, що передбачає зайнятість, оплату праці, безпечні умови роботи, розвиток людського капіталу, соціальну відповідальність, участь у розвитку громади та підтримку якості життя на сільських територіях.

4. Безпеково-адаптаційної підсистеми, яка в умовах воєнного стану включає захист активів, диверсифікацію ризиків, резервування ресурсів, альтернативну логістику, енергетичну автономність, кризове фінансове планування та здатність до швидкого відновлення після втрат (Рисунок 1.3).

Саме включення безпеково-адаптаційної підсистеми є елементом наукової новизни даного дослідження. Традиційна модель сталого розвитку базується на тріаді «економіка - соціум - екологія». Однак для аграрного підприємства, що працює в умовах воєнного стану, такої тріади недостатньо. Війна створює системні загрози, які безпосередньо впливають на можливість реалізації економічних, соціальних і екологічних цілей. Тому сталий розвиток аграрного підприємства в сучасних умовах доцільно трактувати як чотиривимірну модель, де безпеково-адаптаційний вимір виконує інтегрувальну роль і забезпечує збереження функціональності підприємства.

## Підсистеми сталого розвитку аграрного підприємства



Рисунок 1.3 – Підсистеми сталого розвитку аграрного підприємства

*Примітка: сформовано автором на основі узагальнення економічної, екологічної, соціальної та безпеково-адаптаційної підсистем сталого розвитку аграрного підприємства*

Узагальнення наукових підходів до розуміння сталого розвитку аграрного підприємства подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до трактування сталого розвитку аграрного підприємства

Підхід	Зміст підходу	Представники / джерела	Значення для аграрного підприємства
Класичний міжпоколінний	Розвиток має задовольняти потреби сучасного покоління без обмеження можливостей майбутніх поколінь	WCED, ООН	Формує базову ідею відповідального використання ресурсів
Триєдиний	Баланс економічної, соціальної та екологічної результативності	J. Elkington, концепція Triple Bottom Line	Дозволяє оцінювати підприємство не лише за прибутком
Стратегічний	Сталість як довгострокове створення цінності для стейкхолдерів	Dyllick, Muff; Bansal, DesJardine	Орієнтує менеджмент на довгострокову конкурентоспроможність

Підхід	Зміст підходу	Представники / джерела	Значення для аграрного підприємства
Ресурсно-відтворювальний	Сталість як здатність відтворювати виробничий, природний, фінансовий і трудовий потенціал	FAO, українські дослідники аграрної економіки	Особливо важливий для збереження землі та виробничих ресурсів
Інноваційно-адаптивний	Сталість забезпечується відповідальними інноваціями, цифровізацією та гнучким управлінням	Л. Слюсарєва, сучасні дослідження сталого бізнесу	Дає змогу реагувати на ринкові, кліматичні й технологічні зміни
Безпеково-стійкісний	Сталість розглядається через здатність підприємства функціонувати в умовах війни, криз і невизначеності	FAO, OECD, сучасні українські дослідження	Є ключовим для підприємств України в умовах воєнного стану

*Розроблено автором на основі наукових підходів до сталого розвитку підприємств та сучасних досліджень аграрного сектору.*

Враховуючи зазначене, сталий розвиток аграрного підприємства доцільно розглядати як багатовимірну економічну категорію. Його сутність проявляється у здатності підприємства одночасно забезпечувати прибутковість, конкурентоспроможність, фінансову рівновагу, відтворення ресурсного потенціалу, соціальну відповідальність, екологічну збалансованість та стійкість до кризових впливів.

У межах цього дослідження пропонується таке авторське визначення:

Сталий розвиток аграрного підприємства - це стратегічно керований процес збалансованого економічного, соціального, екологічного та безпеково-адаптаційного відтворення його ресурсного, виробничого, фінансового й організаційного потенціалу, спрямований на забезпечення довгострокової економічної стійкості, конкурентоспроможності, продовольчої значущості та здатності підприємства функціонувати й відновлюватися в умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації економіки.

Запропоноване визначення відрізняється від традиційних підходів тим, що воно не обмежується класичною тріадою сталого розвитку, а доповнює її безпеково-адаптаційним компонентом. Такий підхід відповідає сучасним умовам функціонування українських аграрних підприємств, для яких сталість

сьогодні означає не лише екологічність або соціальну відповідальність, а й здатність вижити, адаптуватися, зберегти виробничі ресурси, підтримати продовольчу безпеку та забезпечити економічну життєздатність у ситуації тривалої невизначеності.

Зміст сталого розвитку аграрного підприємства можна подати через систему ключових ознак: - орієнтація на довгострокове збереження економічної життєздатності;- забезпечення прибутковості без виснаження природних ресурсів; - збереження та відновлення родючості ґрунтів; - раціональне використання матеріальних, фінансових, енергетичних і трудових ресурсів; - розвиток людського капіталу та підтримка зайнятості; - екологізація виробничих процесів; - інноваційне оновлення технологій і управління; - інтеграція в сучасні ланцюги створення доданої вартості; - здатність протидіяти кризовим і воєнним ризикам; - підтримка продовольчої безпеки та розвитку сільських територій (Рисунок 1.4).

#### Ключові ознаки сталого розвитку аграрного підприємства



Рисунок 1.4 – Ключові ознаки сталого розвитку аграрного підприємства

*Примітка: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів до визначення ключових ознак сталого розвитку аграрного підприємства.*

Особливість аграрного підприємства полягає в тому, що його сталий розвиток має подвійний ефект. З одного боку, він забезпечує внутрішню

економічну стійкість самого підприємства. З іншого боку, він впливає на сталість аграрного сектору, продовольчу безпеку, зайнятість сільського населення, екологічний стан територій і розвиток громад. Тому аграрне підприємство не можна розглядати лише як ізольований господарський суб'єкт. Воно є частиною ширшої агропродовольчої, соціальної та територіальної системи.

Особливої уваги потребує зв'язок між сталим розвитком і економічною стійкістю. Економічна стійкість є здатністю підприємства зберігати рівновагу та функціональність під впливом ризиків. Сталий розвиток, своєю чергою, створює передумови для такої стійкості. Якщо підприємство інвестує в ефективні технології, підтримує фінансову дисципліну, зберігає родючість ґрунтів, розвиває персонал, диверсифікує виробництво та ринки збуту, воно формує запас міцності, необхідний для протидії кризам.

В умовах воєнного стану цей зв'язок стає ще тіснішим. Сталий розвиток перетворюється з довгострокової концепції на практичний інструмент антикризового управління. Наприклад, енергоефективність знижує залежність підприємства від перебоїв енергопостачання; диверсифікація культур зменшує ризик втрати доходу; цифрові технології поліпшують контроль за ресурсами; соціальна відповідальність сприяє утриманню персоналу; фінансова стійкість дає змогу підтримувати виробництво за умов зростання витрат; екологічні практики забезпечують довгострокову продуктивність землі.

Отже, сталий розвиток аграрного підприємства є не лише ціннісною або стратегічною категорією, а й конкретним економічним механізмом, що впливає на рівень стійкості підприємства. Саме тому в межах даної дипломної роботи сталий розвиток розглядається не самостійно, а у зв'язку з механізмом підвищення економічної стійкості аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

## **1.2. Економічна стійкість підприємства як умова його функціонування в кризовому середовищі**

У сучасних умовах функціонування підприємств категорія економічної стійкості набуває особливого значення, оскільки саме вона відображає здатність суб'єкта господарювання не лише досягати поточних економічних результатів, а й зберігати життєздатність, платоспроможність, виробничу безперервність, конкурентні позиції та здатність до відновлення в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств України ця проблема є особливо актуальною, оскільки їхня діяльність відбувається під одночасним впливом економічних, природно-кліматичних, технологічних, ринкових, соціальних і воєнних ризиків.

У межах даної дипломної роботи економічна стійкість підприємства розглядається не ізольовано, а у прямому зв'язку зі сталим розвитком аграрного підприємства. Якщо сталий розвиток відображає стратегічну спрямованість підприємства на довгострокове збалансоване відтворення економічного, соціального, екологічного та безпеково-адаптаційного потенціалу, то економічна стійкість є функціональною умовою реалізації такого розвитку в кризовому середовищі. Іншими словами, сталий розвиток неможливий без економічної стійкості, оскільки підприємство, яке втрачає фінансову рівновагу, виробничу керованість і здатність реагувати на ризики, не може забезпечити довгострокове відтворення ресурсів, інноваційне оновлення, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість.

У науковій літературі економічна стійкість підприємства трактується по-різному. Одні автори акцентують увагу на фінансовій рівновазі, інші - на здатності адаптуватися до змін, треті - на стабільності виробничо-господарської системи, четверті - на комплексній здатності підприємства протистояти кризам і забезпечувати розвиток. Зокрема, О. Беліменко зазначає, що економічна стійкість є комплексною характеристикою підприємства, яка суттєво впливає на його довгостроковий розвиток в умовах нестабільності; у

дослідженні проаналізовано основні підходи до розуміння цього поняття та обґрунтовано потребу його систематизації на мікрорівні підприємства [1].

Д. Хахалєв та О. Гагарінов розглядають економічну стійкість підприємства як основу сталого розвитку в умовах глобальних змін. Автори підкреслюють, що сучасні підприємства функціонують під впливом економічних криз, кліматичних змін, технологічних трансформацій і нестабільності ринку, тому економічна стійкість стає одним із ключових чинників довгострокового виживання та розвитку. У цьому підході особливе значення надається стратегічному плануванню, інноваціям, партнерству зі стейкхолдерами, управлінню ризиками та здатності підприємства до адаптації [13].

У зарубіжній науковій традиції близькою до економічної стійкості є категорія *resilience*, яка спочатку активно використовувалася в екології, а згодом була адаптована до економіки, менеджменту й теорії організацій. Класичним джерелом цього напрямку вважається праця С. S. Holling, у якій стійкість розглядалася як здатність системи витримувати збурення, не втрачаючи базової структури й функцій. Надалі ця ідея була трансформована у концепцію організаційної та економічної стійкості підприємства, де акцент зміщується від пасивного «повернення до попереднього стану» до активного пристосування, навчання та трансформації [29].

Вагомий внесок у розвиток сучасного розуміння організаційної стійкості зробила S. Duchek, яка запропонувала розглядати *resilience* як метаздатність організації. На її думку, стійкість формується через три послідовні стадії: передбачення ризиків, подолання кризового впливу та адаптацію після кризи. Такий підхід важливий для цього дослідження, оскільки аграрне підприємство в умовах воєнного стану має не лише реагувати на вже наявні загрози, а й заздалегідь формувати резерви, сценарії дій, альтернативні канали постачання, логістики та збуту [18].

Отже, економічна стійкість підприємства не може бути зведена лише до фінансової стійкості, хоча фінансова складова є однією з її центральних ознак.

Підприємство може мати прийнятні фінансові показники у короткостроковому періоді, але бути нестійким у стратегічному вимірі, якщо воно надмірно залежить від одного ринку збуту, одного виду продукції, нестабільних постачальників, кредитного фінансування, застарілої техніки або вразливої логістики. Особливо це характерно для аграрного сектору, де економічний результат залежить не лише від управлінських рішень, а й від погодних умов, стану ґрунтів, доступу до пального, добрив, насіння, техніки, робочої сили, елеваторних потужностей, транспортної інфраструктури та експортних каналів.

У кризовому середовищі економічна стійкість виконує три основні функції. Перша - захисна, яка полягає у здатності підприємства зменшувати вплив негативних факторів і не допускати руйнування базових виробничих, фінансових та організаційних процесів. Друга - адаптаційна, що передбачає здатність змінювати структуру діяльності відповідно до нових умов. Третя — відновлювально-розвивальна, яка полягає в тому, що підприємство після кризи не лише повертається до функціонування, а й використовує кризовий досвід для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності.

Для аграрного підприємства ці функції мають особливий зміст. Захисна функція економічної стійкості проявляється у збереженні земельного банку, техніки, виробничої інфраструктури, кадрового ядра, запасів матеріальних ресурсів і фінансової платоспроможності. Адаптаційна функція полягає у зміні структури посівів, переорієнтації збуту, пошуку альтернативної логістики, використанні цифрового моніторингу, диверсифікації постачальників і джерел фінансування. Відновлювально-розвивальна функція пов'язана з модернізацією техніки, впровадженням ресурсозберігаючих технологій, розвитком переробки, посиленням інтеграції в ланцюги доданої вартості та зміцненням економічної безпеки підприємства.

Узагальнення наукових підходів до трактування економічної стійкості підприємства подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до трактування економічної стійкості підприємства

Науковий підхід	Зміст підходу	Представники / джерела	Значення для аграрного підприємства
Фінансово-рівноважний	Економічна стійкість розглядається через платоспроможність, ліквідність, фінансову незалежність, прибутковість і здатність виконувати зобов'язання	Українські дослідники фінансової стійкості підприємств, економіки підприємства	Дає змогу оцінити здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу в умовах зростання витрат, боргового навантаження та нестачі оборотного капіталу
Ресурсно-функціональний	Стійкість пов'язується з ефективним використанням ресурсів і безперервністю основних функцій підприємства	О. Беліменко, дослідники економічного стану підприємства	Важливий для аграрних підприємств через залежність від землі, техніки, трудових ресурсів, пального, насіння, добрив
Адаптивний	Основою стійкості є здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	P. Smorodko, S. Duchek, сучасні дослідники resilience	Дозволяє пояснити виживання підприємства під час війни, логістичних розривів, зміни ринків і дефіциту ресурсів
Стратегічний	Стійкість трактується як здатність забезпечувати довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність	Д. Хахалев, О. Гагарінов, зарубіжні автори з менеджменту стійкості	Підкреслює необхідність стратегічного планування, інновацій, партнерства та інвестиційної активності
Системно-безпечовий	Економічна стійкість розглядається як складова економічної безпеки та здатність протидіяти ризикам	Українські дослідження економічної безпеки підприємств	Найбільш релевантний в умовах воєнного стану, коли підприємство стикається з ризиком втрати активів, мінування земель, руйнування логістики
Відновлювально-резильєнтний	Стійкість визначається не лише здатністю витримати кризу, а й здатністю відновитися та перейти до вищої якості функціонування	C. S. Holling, S. Duchek, M. K. Linnenluecke	Дає змогу поєднати антикризове управління з довгостроковим сталим розвитком

*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів.*

Аналіз наведених підходів дає змогу зробити висновок, що економічна стійкість підприємства має комплексний характер. Вона охоплює не лише фінансовий результат, а й ресурсну забезпеченість, виробничу гнучкість, управлінську адаптивність, кадрову стабільність, інноваційну здатність, ринкову позицію, безпекову захищеність і здатність до відновлення. Для аграрного підприємства така комплексність є об'єктивною, оскільки будь-яке порушення однієї з ланок - фінансів, логістики, постачання,

землекористування, персоналу чи збуту - може спричинити системне послаблення всього підприємства.

Кризове середовище в економіці підприємства можна визначити як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю ресурсних і ринкових параметрів, зростанням ризиків, порушенням звичних управлінських зв'язків і необхідністю швидкого прийняття рішень. Для України після 2022 року кризове середовище набуло ознак тривалої воєнної турбулентності. Йдеться не про короткострокову кризу, після якої підприємство повертається до попередньої моделі функціонування, а про структурну зміну умов господарювання.

У воєнних умовах економічна стійкість аграрного підприємства визначається здатністю зберігати виробництво за наявності пошкодження інфраструктури, ускладнення логістики, обмеженого доступу до ресурсів і енергії, зростання боргового навантаження, забруднення земель вибухонебезпечними предметами та кадрового дефіциту. FAO у 2025 році за результатами опитування аграрних підприємств України визначила серед ключових проблем пошкоджену інфраструктуру, порушену логістику, обмежений доступ до ресурсів та енергії, зростання заборгованості, забруднення земель мінами й вибухонебезпечними залишками війни [22].

Масштабність кризового середовища підтверджується також оцінками Світового банку, Європейської Комісії, Уряду України та ООН. У межах RDNA4 станом на 31 грудня 2024 року загальні потреби України у відновленні та реконструкції оцінено у 524 млрд дол. США на наступне десятиліття, а потреби аграрного сектору - понад 55 млрд дол. США. Це свідчить, що аграрні підприємства функціонують не лише в умовах ринкової нестабільності, а в умовах масштабного руйнування економічної, енергетичної, транспортної та виробничої інфраструктури [40].

Окремі дослідження впливу війни на аграрний сектор України також фіксують скорочення виробництва, експортні втрати, інфраструктурні пошкодження, деградацію земель, нестачу робочої сили та посилення

продовольчих ризиків. Зокрема, у дослідженні О. Котукова та співавторів зазначено, що війна спричинила суттєві негативні наслідки для аграрного сектору, серед яких скорочення виробництва, зниження експорту, пошкодження інфраструктури, деградація земель і трудові втрати; автори також пропонують політичні пріоритети для відновлення, включаючи гуманітарне розмінування, стабілізацію логістики, фінансові інструменти розподілу ризиків і цифровий моніторинг [31].

З огляду на це економічна стійкість аграрного підприємства в умовах воєнного стану має розглядатися не лише як внутрішня характеристика підприємства, а й як елемент продовольчої, територіальної та економічної безпеки держави. Підприємство, яке здатне продовжувати виробництво, зберігати зайнятість, обслуговувати боргові зобов'язання, підтримувати земельний потенціал і забезпечувати постачання продукції на внутрішній та зовнішній ринки, виконує не тільки підприємницьку, а й суспільно значущу функцію.

У межах цього дослідження доцільно розмежовувати поняття економічної стійкості, фінансової стійкості, антикризової стійкості, адаптивності та сталого розвитку.

Фінансова стійкість є складовою економічної стійкості й характеризує здатність підприємства підтримувати належну структуру капіталу, ліквідність, платоспроможність, прибутковість і фінансову незалежність. Однак економічна стійкість є ширшою категорією, оскільки охоплює виробничі, ресурсні, ринкові, кадрові, інноваційні й управлінські аспекти.

Антикризова стійкість відображає здатність підприємства протидіяти кризовим впливам, уникати банкрутства, зменшувати втрати й відновлювати діяльність. Вона є більш реактивною категорією, тоді як економічна стійкість включає не тільки реакцію на кризу, а й попередження ризиків, формування резервів і стратегічну адаптацію.

Адаптивність є здатністю підприємства змінюватися відповідно до умов зовнішнього середовища без втрати системної цілісності,

конкурентоспроможності й фінансової стабільності. У сучасних дослідженнях адаптивність розглядається як ключовий чинник економічної стійкості підприємства в умовах воєнних дій, економічної турбулентності, порушення логістичних ланцюгів і трансформації ринкових структур.

Сталий розвиток є стратегічно ширшою категорією, яка передбачає довгострокове збалансоване відтворення підприємства в економічному, соціальному, екологічному та безпеково-адаптаційному вимірах. Економічна стійкість у цьому випадку виступає умовою та внутрішнім механізмом реалізації сталого розвитку. Без економічної стійкості підприємство не має достатніх ресурсів для екологізації виробництва, інноваційного оновлення, розвитку персоналу, соціальної відповідальності та стратегічної модернізації.

Співвідношення зазначених категорій подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Співвідношення економічної стійкості з близькими науковими категоріями

Категорія	Зміст	Співвідношення з економічною стійкістю
Фінансова стійкість	Здатність підприємства підтримувати ліквідність, платоспроможність, фінансову незалежність і раціональну структуру капіталу	Є базовою, але не єдиною складовою економічної стійкості
Антикризова стійкість	Здатність підприємства протистояти кризовим впливам, зменшувати втрати та уникати руйнування господарської системи	Відображає реактивний аспект економічної стійкості
Адаптивність	Здатність підприємства змінювати управлінські, виробничі, фінансові й ринкові рішення відповідно до змін середовища	Є динамічним механізмом забезпечення економічної стійкості
Конкурентоспроможність	Здатність підприємства зберігати або посилювати ринкові позиції порівняно з конкурентами	Є результатом ефективного використання економічної стійкості
Економічна безпека	Захищеність підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть порушити його життєдіяльність	Формує безпековий контур економічної стійкості
Сталий розвиток	Довгострокове збалансоване економічне, соціальне, екологічне та безпеково-адаптаційне відтворення підприємства	Економічна стійкість є умовою, інструментом і результатом сталого розвитку

*Джерело: сформовано автором.*

Особливістю економічної стійкості аграрного підприємства є її залежність від поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники формуються самим підприємством: структура активів, фінансова політика, рівень технологічного оновлення, якість менеджменту, кадровий потенціал, система ризик-менеджменту, організаційна гнучкість, культура управління, інноваційність. Зовнішні чинники включають ринкову кон'юнктуру, державну політику, доступ до кредитів, рівень цін на ресурси, експортні обмеження, логістичну інфраструктуру, кліматичні умови, безпекову ситуацію, валютні коливання, податкове середовище та міжнародну підтримку.

Для аграрного підприємства критичним є те, що значна частина зовнішніх чинників має обмежену керованість. Підприємство не може самостійно усунути військові ризики, відновити всю логістичну інфраструктуру, забезпечити макроекономічну стабільність або змінити експортну політику держави. Однак воно може формувати внутрішній потенціал стійкості: резерви ресурсів, диверсифіковану структуру виробництва, альтернативні канали збуту, страхування ризиків, партнерські зв'язки, фінансове планування, кадрову мотивацію, цифровий облік і контроль.

У кризовому середовищі особливого значення набуває функціонально-інтеграційний підхід до оцінювання стійкості. Л. Лігоненко та співавтори у 2025 році запропонували оцінювати рівень стійкості підприємств через чотири функціональні напрями: виробничу, збутову, кадрову та фінансову стійкість. Такий підхід є важливим для аграрних підприємств, оскільки дає змогу не обмежуватися лише аналізом фінансової звітності, а виявляти слабкі місця у виробництві, персоналі, збуті та фінансах [4].

Для аграрного підприємства функціональні складові економічної стійкості доцільно розширити з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва. Зокрема, до базових складових слід віднести фінансову, виробничо-технологічну, ресурсно-земельну, ринково-

збутову, кадрову, інноваційно-цифрову, екологічну та безпеково-адаптаційну стійкість.

Таблиця 1.4 – Складові економічної стійкості аграрного підприємства в кризовому середовищі

Складова економічної стійкості	Зміст	Ключові прояви в умовах воєнного стану
Фінансова стійкість	Здатність підтримувати платоспроможність, ліквідність, прибутковість і фінансову рівновагу	Наявність оборотного капіталу, контроль боргового навантаження, доступ до кредитування, фінансові резерви
Виробничо-технологічна стійкість	Здатність забезпечувати безперервність технологічних і виробничих процесів	Підтримка посівної та збиральної кампаній, ремонт техніки, доступ до пального, насіння, добрив
Ресурсно-земельна стійкість	Здатність зберігати й відтворювати земельний, матеріальний та енергетичний потенціал	Раціональне землекористування, відновлення родючості, розмінування, енергетична автономність
Ринково-збутова стійкість	Здатність реалізовувати продукцію та зберігати доступ до ринків	Диверсифікація покупців, альтернативна логістика, розвиток переробки, участь у ланцюгах доданої вартості
Кадрова стійкість	Здатність зберігати трудовий потенціал і забезпечувати безпечні умови праці	Утримання працівників, адаптація до мобілізації, навчання персоналу, підтримка соціальної стабільності
Інноваційно-цифрова стійкість	Здатність використовувати технології для підвищення керованості й ефективності	Цифровий моніторинг полів, облік ресурсів, точне землеробство, автоматизація управлінських рішень
Екологічна стійкість	Здатність зберігати природно-ресурсну базу виробництва	Захист ґрунтів, зменшення забруднення, адаптація до кліматичних змін, агроекологічні практики
Безпеково-адаптаційна стійкість	Здатність протидіяти воєнним, логістичним, енергетичним і фізичним загрозам	Захист активів, резервування ресурсів, альтернативні маршрути, плани швидкого відновлення після втрат

*Джерело: сформовано автором.*

Запропонована систематизація має елемент наукової новизни для даної дипломної роботи, оскільки економічна стійкість аграрного підприємства розглядається не тільки як фінансово-господарська характеристика, а як багатокомпонентна здатність підприємства забезпечувати функціональність, адаптацію та відновлення в умовах кризового й воєнного середовища.

Особливим доповненням є виділення безпеково-адаптаційної складової, яка в умовах воєнного стану стає не другорядною, а системоутворювальною.

З позиції управління підприємством економічна стійкість має формуватися на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному.

На стратегічному рівні економічна стійкість пов'язана з вибором довгострокової моделі розвитку підприємства, диверсифікацією діяльності, інвестиційною політикою, участю в ланцюгах доданої вартості, розвитком переробки, зміцненням ринкових позицій і формуванням партнерських відносин. Для аграрного підприємства стратегічна стійкість означає здатність не лише виробляти сировину, а й поступово переходити до більшої частки доданої вартості, посилювати технологічну автономність і зменшувати залежність від вузьких каналів збуту.

На тактичному рівні економічна стійкість проявляється через бюджетування, управління запасами, кредитну політику, планування посівів, вибір постачальників, логістичні рішення, страхування, управління договорами, кадрову політику та взаємодію з місцевими громадами. Тактична стійкість забезпечує здатність підприємства коригувати плани відповідно до зміни цін, попиту, погодних умов, доступності ресурсів і безпекових ризиків.

На операційному рівні економічна стійкість реалізується через щоденне забезпечення виробничих процесів: своєчасне виконання польових робіт, контроль технічного стану машин, забезпечення паливом і матеріалами, контроль витрат, організацію безпечної праці, моніторинг посівів, логістику, облік і оперативне реагування на відхилення.

Таким чином, економічна стійкість не є лише підсумковим показником у фінансовій звітності. Вона є результатом постійної управлінської роботи, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль, аналіз ризиків і коригування рішень.

У межах авторського підходу до теми дипломної роботи економічну стійкість аграрного підприємства доцільно визначити так:

Економічна стійкість аграрного підприємства - це інтегральна здатність підприємства зберігати фінансову рівновагу, виробничу безперервність, ресурсну забезпеченість, кадрову стабільність, ринкову адаптивність і здатність до відновлення під впливом кризових, воєнних, природно-кліматичних та ринкових ризиків з метою забезпечення його сталого розвитку й довгострокової економічної життєздатності.

Наукова новизна такого визначення полягає в тому, що воно поєднує чотири ключові аспекти: по-перше, фінансово-економічну рівновагу; по-друге, функціональну безперервність виробництва; по-третє, адаптивність до кризового середовища; по-четверте, зв'язок зі сталим розвитком і відновленням. У традиційних підходах економічна стійкість часто обмежується фінансовою стабільністю або здатністю протистояти кризі. У запропонованому трактуванні вона розглядається як динамічна управлінська здатність, що забезпечує перехід від виживання до розвитку. Для поглиблення розуміння економічної стійкості аграрного підприємства доцільно виділити її основні ознаки:

- здатність зберігати платоспроможність і фінансову рівновагу;
- здатність забезпечувати безперервність виробничого процесу;
- ресурсна достатність і здатність до відтворення ресурсного потенціалу;
- гнучкість управлінських рішень;
- диверсифікація ризиків, ринків і джерел ресурсів;
- здатність підтримувати кадровий потенціал;
- технологічна та інноваційна адаптивність;
- здатність швидко відновлюватися після втрат;
- інтеграція в ланцюги доданої вартості;
- орієнтація на довгострокову життєздатність.

На рисунку 1.5 визначено економічну стійкість аграрного підприємства: зміст, наукову новизну та основні її ознаки.

## Економічна стійкість аграрного підприємства: зміст, наукова новизна та основні ознаки



Рисунок 1.5 – Економічна стійкість аграрного підприємства: зміст, наукова новизна та основні ознаки

*Примітка: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів до трактування економічної стійкості аграрного підприємства*

Економічна стійкість підприємства в кризовому середовищі значною мірою залежить від якості управління ризиками. Для аграрного підприємства ризики можна поділити на кілька груп: виробничі, фінансові, ринкові, логістичні, кадрові, екологічні, інституційні та воєнні. В умовах мирного часу найбільшу увагу зазвичай приділяли виробничим, фінансовим і ринковим ризикам. В умовах воєнного стану пріоритет зміщується до воєнних, логістичних, енергетичних і безпекових ризиків, які можуть безпосередньо заблокувати діяльність підприємства.

У таблиці 1.5 визначені ризики кризового середовища та їхній вплив на економічну стійкість аграрного підприємства.

В умовах воєнного стану особливу роль відіграє не лише здатність підприємства протидіяти ризикам, а й здатність діяти в умовах накладання ризиків. Наприклад, логістичні обмеження можуть одночасно спричинити зростання витрат, падіння закупівельних цін, накопичення продукції на складах, дефіцит оборотного капіталу та неможливість своєчасно профінансувати наступний виробничий цикл. Аналогічно, мобілізація

працівників може посилювати виробничі ризики, знижувати продуктивність, підвищувати витрати на навчання нових кадрів і погіршувати якість управління.

Таблиця 1.5 – Ризики кризового середовища та їхній вплив на економічну стійкість аграрного підприємства

Група ризиків	Зміст ризиків	Потенційний вплив на економічну стійкість	Управлінська відповідь
Виробничі	Неврожай, порушення технологій, нестача техніки, пального, насіння, добрив	Зниження продуктивності, зростання собівартості, втрати доходу	Технологічне планування, резерви ресурсів, точне землеробство, ремонтна готовність
Фінансові	Дефіцит оборотного капіталу, боргове навантаження, зростання вартості кредитів	Втрата платоспроможності, затримка платежів, неможливість фінансувати виробництво	Бюджетування, фінансові резерви, кредитні гарантії, контроль дебіторської заборгованості
Ринкові	Коливання цін, скорочення попиту, залежність від одного покупця	Зниження прибутковості, нестабільність доходів	Диверсифікація ринків, контрактне виробництво, переробка, маркетинг
Логістичні	Руйнування транспортних шляхів, блокування експорту, дефіцит складських потужностей	Неможливість реалізувати продукцію, зростання витрат, втрати якості продукції	Альтернативні маршрути, локальні елеватори, партнерська логістика
Кадрові	Мобілізація, міграція, дефіцит кваліфікованих працівників	Порушення виробничих процесів, зниження якості управління	Навчання, мотивація, резерв кадрів, безпечні умови праці
Екологічні	Деградація ґрунтів, забруднення земель, кліматичні зміни	Зниження довгострокової продуктивності, зростання витрат на відновлення	Агроекологічні практики, сівозміни, контроль стану ґрунтів
Воєнні	Мінування земель, обстріли, пошкодження активів, енергетичні атаки	Фізична втрата активів, зупинка виробництва, зростання небезпеки для працівників	Безпекові протоколи, страхування, резервування, енергетична автономність
Інституційні	Зміни правил державної підтримки, податкові зміни, регуляторна невизначеність	Порушення планування, зниження інвестиційної активності	Моніторинг законодавства, участь у програмах підтримки, юридичний супровід

*Джерело: сформовано автором.*

Тому економічна стійкість аграрного підприємства повинна оцінюватися не лише за окремими показниками, а за здатністю системи витримувати комбіновані ризикові впливи. Саме тут проявляється відмінність між

стабільністю та стійкістю. Стабільність означає відносну незмінність стану підприємства. Стійкість означає здатність зберігати життєздатність навіть тоді, коли зовнішнє середовище істотно змінюється. Для сучасного аграрного підприємства важливо бути не стільки стабільним у традиційному сенсі, скільки гнучким, адаптивним і здатним до відновлення.

У цьому контексті доцільно виокремити три стани економічної стійкості підприємства:

Нормальна економічна стійкість - підприємство має достатній рівень ліквідності, прибутковості, ресурсного забезпечення, стабільні ринки збуту та здатність виконувати поточні зобов'язання.

Напружена економічна стійкість - підприємство зберігає функціонування, але стикається з обмеженнями: дефіцитом ресурсів, зниженням прибутковості, логістичними труднощами, зростанням боргового навантаження або кадровими втратами.

Критична економічна нестійкість - підприємство втрачає здатність підтримувати виробничу безперервність, платоспроможність або доступ до ключових ресурсів, що створює ризик зупинки діяльності, банкрутства чи втрати виробничого потенціалу.

Для аграрного підприємства важливо не лише фіксувати факт переходу до напруженого чи критичного стану, а й мати систему раннього попередження. До таких індикаторів можуть належати: скорочення обсягу оборотного капіталу, зростання частки короткострокових зобов'язань, падіння рентабельності, затримка розрахунків із постачальниками, зниження врожайності, зростання собівартості, скорочення запасів пального й добрив, зростання плинності кадрів, залежність від одного покупця або одного логістичного маршруту.

Особливу увагу слід приділити зв'язку між економічною стійкістю та сталим розвитком. Сталий розвиток без економічної стійкості стає декларативним, оскільки підприємство не має ресурсів для реалізації соціальних, екологічних та інноваційних цілей. Водночас економічна стійкість

без орієнтації на сталий розвиток може перетворитися на короткострокове виживання, коли підприємство зберігає ліквідність за рахунок виснаження ґрунтів, скорочення витрат на персонал, відмови від інновацій або нехтування екологічними обмеженнями.

Саме тому в межах даного дослідження економічна стійкість трактується як умова, інструмент і результат сталого розвитку аграрного підприємства. Вона є умовою, оскільки без стійкого фінансово-виробничого стану підприємство не може розвиватися. Вона є інструментом, оскільки через управління ризиками, ресурсами, фінансами, персоналом і технологіями підприємство забезпечує реалізацію стратегії сталого розвитку. Вона є результатом, оскільки правильно організований сталий розвиток підвищує здатність підприємства протидіяти кризам і відновлюватися після втрат.

Авторська логіка взаємозв'язку цих категорій може бути подана так:

сталий розвиток → формування збалансованого потенціалу підприємства → підвищення економічної стійкості → збереження функціонування в кризовому середовищі → відновлення та довгострокова конкурентоспроможність.

Отже, у сучасних умовах економічна стійкість аграрного підприємства повинна розглядатися як динамічна категорія, що поєднує здатність до опору, адаптації, відновлення та розвитку. Вона не обмежується фінансовими коефіцієнтами, а охоплює комплекс управлінських, ресурсних, виробничих, соціальних, екологічних і безпекових характеристик.

З урахуванням теми дипломної роботи можна сформулювати такі авторські наукові положення.

На рисунку 1.6 представлено авторські наукові положення щодо економічної стійкості аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

По-перше, економічна стійкість аграрного підприємства в умовах воєнного стану має розглядатися як багаторівнева система, що включає фінансову, виробничу, ресурсно-земельну, кадрову, ринкову, інноваційну та безпеково-адаптаційну складові.

По-друге, ключовою відмінністю економічної стійкості аграрного підприємства у воєнний період є посилення ролі безпеково-адаптаційної складової, яка визначає здатність підприємства функціонувати за умов фізичних загроз, руйнування інфраструктури, мінування земель, енергетичних обмежень і логістичних розривів.

### Авторські наукові положення щодо економічної стійкості аграрного підприємства в умовах воєнного стану



Рисунок 1.6 - Авторські наукові положення щодо економічної стійкості аграрного підприємства в умовах воєнного стану

*Примітка: сформовано автором на основі результатів дослідження щодо сутності, структурних складових та інструментів підвищення економічної стійкості аграрного підприємства в умовах воєнного стану.*

По-третє, економічна стійкість не повинна ототожнюватися зі статичною стабільністю. У кризовому середовищі більш важливою стає динамічна стійкість, тобто здатність підприємства змінюватися без втрати економічної життєздатності.

По-четверте, економічна стійкість є практичним проявом сталого розвитку, оскільки саме через неї підприємство перетворює принципи довгостроковості, ресурсної відповідальності, соціальної включеності,

екологічної збалансованості та інноваційності на реальні управлінські рішення.

По-п'яте, формування механізму забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства має спиратися на систему інструментів підвищення економічної стійкості: фінансове планування, диверсифікацію ризиків, ресурсне резервування, цифровий моніторинг, інноваційне оновлення, розвиток людського капіталу, альтернативну логістику, енергетичну автономність і антикризове управління.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що економічна стійкість підприємства є базовою умовою його функціонування в кризовому середовищі. Для аграрного підприємства вона має особливий зміст, оскільки забезпечує не лише збереження господарської діяльності, а й підтримку продовольчої безпеки, зайнятості, сільських територій і ресурсного потенціалу. В умовах воєнного стану економічна стійкість стає не другорядною характеристикою, а центральною передумовою виживання, адаптації та сталого розвитку підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства**

Методичне забезпечення оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства є важливою складовою теоретико-прикладної бази дослідження, оскільки саме через систему показників, критеріїв, індикаторів і методів узагальнення можна визначити реальний стан підприємства, виявити проблемні зони, оцінити рівень його адаптивності до кризового середовища та обґрунтувати управлінські рішення. У контексті теми дипломної роботи оцінювання не повинно обмежуватися лише фінансовим аналізом або характеристикою прибутковості, оскільки сталий розвиток аграрного підприємства охоплює економічну, соціальну, екологічну та безпеково-адаптаційну підсистеми.

У сучасній науковій літературі питання методичного оцінювання сталого розвитку сільськогосподарських підприємств розглядається як багатовимірна проблема. А. Огієнко зазначає, що актуальність методичного забезпечення оцінки сталого розвитку аграрних підприємств посилюється під впливом змінного зовнішнього середовища та воєнних дій, а теоретичні засади сталого розвитку мають включати економічний, соціальний та екологічний компоненти. Автор також наголошує на необхідності формування універсальної послідовності етапів оцінювання, яка дає змогу об'єктивно визначати рівень сталого розвитку сільськогосподарських підприємств і використовувати результати для прийняття управлінських рішень [5].

Методичні підходи до оцінювання економічної стійкості підприємства також не є однорідними. У фінансово-аналітичній літературі традиційно використовуються агрегатний, коефіцієнтний, бальний, маржинальний, матричний та інтегральний підходи. Є. Ткаченко та В. Зінченко, аналізуючи сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства, підкреслюють, що агрегатний підхід ґрунтується на аналізі абсолютних показників, коефіцієнтний - на використанні відносних показників і порівнянні їх із нормативними значеннями, бальний - на формуванні оціночної шкали, а інтегральний - на узагальненні окремих індикаторів в один комплексний показник [12].

Для аграрного підприємства методика оцінювання повинна мати галузеву специфіку. С. Кравченко та Л. Малік у дослідженні методів оцінки рівня розвитку суб'єктів аграрного підприємництва підкреслюють, що оцінювання має враховувати оптимальне використання ресурсів, економічні результати, соціальні результати функціонування та адаптацію до ринкового середовища. Автори також зазначають, що в аграрній сфері особливої ваги набувають економіко-математичне моделювання, прогнозування, адаптивне планування та управління ризиком [2].

Отже, оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства має спиратися на поєднання кількісних і якісних методів.

Кількісні методи дають змогу виміряти фінансові, виробничі, ресурсні, екологічні та соціальні показники. Якісні методи дозволяють оцінити рівень управлінської адаптивності, ризикостійкості, організаційної гнучкості, готовності до відновлення, здатності до інновацій та взаємодії зі стейкхолдерами.

У міжнародній практиці важливим орієнтиром для оцінювання сталості аграрних і продовольчих систем є методика SAFA - Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems, розроблена FAO. Її концепція ґрунтується на чотирьох вимірах сталості: належне врядування, екологічна цілісність, економічна стійкість і соціальний добробут. Цей підхід є корисним для дослідження аграрних підприємств, оскільки він не обмежує сталість лише екологічними або фінансовими параметрами, а розглядає її як комплексну характеристику продовольчо-аграрної системи [23].

Ще одним міжнародним орієнтиром є стандарт GRI 13: Agriculture, Aquaculture and Fishing Sectors. Він спрямований на підвищення повноти та порівнюваності нефінансової звітності організацій, що працюють у сфері рослинництва, тваринництва, аквакультури та рибальства. GRI наголошує, що ці сектори мають суттєвий вплив на економічні, екологічні й соціальні виміри, зокрема на кліматичні зміни, біорізноманіття, продовольчу безпеку, виробничі практики та взаємодію з громадами [28].

Водночас використання міжнародних методик у вітчизняній практиці потребує адаптації. Українські аграрні підприємства функціонують в умовах воєнного стану, пошкодження інфраструктури, порушення логістики, мінування земель, енергетичних обмежень, дефіциту трудових ресурсів і зростання вартості ресурсів. FAO за результатами опитування українських аграрних підприємств зазначає, що війна вплинула на операційну діяльність, виробничі тенденції, складські потужності, активи, землю, ланцюги створення вартості та системи підтримки, а серед ключових проблем визначено нестачу робочої сили, зростання витрат на ресурси, забруднення земель і перебої з електропостачанням.

Тому в межах даного дипломного дослідження методичні підходи до оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства доцільно розглядати через три взаємопов'язані блоки:

Оцінювання сталого розвитку аграрного підприємства — через економічну, екологічну, соціальну та безпеково-адаптаційну підсистеми.

Оцінювання економічної стійкості аграрного підприємства — через фінансову, виробничу, ресурсно-земельну, кадрову, ринково-збутову, інноваційну й безпекову складові.

Інтегральне оцінювання взаємозв'язку сталого розвитку та економічної стійкості - через узагальнений індекс, що дає змогу визначити рівень збалансованості підприємства та його здатність до функціонування в кризовому середовищі.

*Методичні підходи до оцінювання сталого розвитку аграрного підприємства.* У науковій літературі можна виокремити кілька основних методичних підходів до оцінювання сталого розвитку підприємства: індикаторний, інтегральний, рейтинговий, балансовий, експертний, ESG-орієнтований, ризик-орієнтований та сценарний. Кожен із них має власні переваги й обмеження.

Індикаторний підхід передбачає формування системи окремих показників за певними блоками: економічним, соціальним, екологічним, інноваційним, ресурсним, управлінським тощо. Його перевагою є простота, прозорість і можливість використовувати дані фінансової, статистичної та управлінської звітності. Недоліком є складність узагальнення великої кількості показників в один висновок.

Інтегральний підхід ґрунтується на нормуванні окремих показників і формуванні узагальненого індексу. Він є більш придатним для порівняння підприємств або аналізу динаміки в часі. Водночас інтегральний підхід потребує обґрунтованого вибору вагових коефіцієнтів і методики нормування.

Рейтинговий підхід дає змогу ранжувати підприємства за рівнем сталого розвитку або економічної стійкості. Його доцільно застосовувати для

порівняльного аналізу групи аграрних підприємств, але він менш придатний для глибокої внутрішньої діагностики одного підприємства.

Експертний підхід використовується тоді, коли частина характеристик не має прямого кількісного виміру: якість управління, рівень адаптивності, організаційна гнучкість, готовність до криз, ефективність комунікації з громадою. Його недоліком є суб'єктивність, тому результати експертного оцінювання бажано поєднувати з кількісними показниками.

ESG-орієнтований підхід базується на оцінюванні екологічних, соціальних та управлінських параметрів діяльності підприємства. Для аграрних підприємств він є особливо важливим у зв'язку з європейською інтеграцією, вимогами до прозорості бізнесу, відповідального землекористування, безпечних умов праці, екологізації виробництва та участі в ланцюгах доданої вартості.

Ризик-орієнтований підхід передбачає оцінювання підприємства з позиції його здатності виявляти, мінімізувати та компенсувати ризики. В умовах воєнного стану саме цей підхід набуває особливої актуальності, оскільки традиційні методики оцінювання не завжди враховують фізичні загрози, мінування земель, втрату активів, логістичні розриви та енергетичні ризики.

Узагальнення методичних підходів до оцінювання сталого розвитку аграрного підприємства подано в таблиці 1.6.

З позиції теми дипломної роботи найбільш придатним є комбінований методичний підхід, який поєднує індикаторний, інтегральний, експертний і ризик-орієнтований інструментарій. Це пояснюється тим, що сталий розвиток аграрного підприємства не можна повністю виміряти лише фінансовими показниками. Потрібно враховувати стан земельних ресурсів, ефективність використання матеріальних і енергетичних ресурсів, рівень соціальної відповідальності, кадрову стабільність, інноваційність, екологічні наслідки діяльності, а також здатність підприємства функціонувати під впливом воєнних ризиків.

Таблиця 1.6 – Методичні підходи до оцінювання сталого розвитку аграрного підприємства

Методичний підхід	Зміст підходу	Переваги	Обмеження	Доцільність для аграрного підприємства
Індикаторний	Формування системи окремих показників за економічним, соціальним, екологічним та іншими блоками	Простота, прозорість, можливість використання звітних даних	Не дає єдиного узагальненого результату	Доцільний для первинної діагностики сталого розвитку
Інтегральний	Об'єднання нормованих показників в узагальнений індекс	Дає змогу порівнювати підприємства та аналізувати динаміку	Потребує обґрунтування ваг і нормування	Доцільний для комплексної оцінки та моніторингу
Рейтинговий	Ранжування підприємств за рівнем сталого розвитку	Зручний для порівняння групи підприємств	Менш придатний для глибокої внутрішньої діагностики	Доцільний для міжгосподарського порівняння
Експертний	Оцінювання якісних характеристик за допомогою експертних балів	Дає змогу врахувати управлінські та організаційні чинники	Містить суб'єктивний компонент	Доцільний для оцінки адаптивності, ризик-менеджменту, управління
ESG-орієнтований	Оцінювання екологічних, соціальних та управлінських параметрів	Відповідає сучасним вимогам відповідального бізнесу	Потребує розширеної нефінансової інформації	Доцільний для підприємств, інтегрованих у ринки ЄС і ланцюги доданої вартості
Ризик-орієнтований	Оцінювання сталості через здатність протидіяти ризикам	Враховує кризові й воєнні загрози	Потребує якісної ідентифікації ризиків	Особливо актуальний в умовах воєнного стану
Сценарний	Побудова варіантів розвитку за різних умов середовища	Дає змогу прогнозувати наслідки управлінських рішень	Потребує достовірних припущень	Доцільний для стратегічного планування

*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів.*

*Система показників оцінювання сталого розвитку аграрного підприємства.* Система показників сталого розвитку аграрного підприємства повинна відповідати кільком методичним вимогам: комплексності, порівнюваності, доступності інформації, динамічності, галузевій

релевантності та придатності для управлінських рішень. Комплексність означає, що показники мають охоплювати всі ключові підсистеми сталого розвитку. Порівнюваність передбачає можливість аналізу динаміки за роками або порівняння з іншими підприємствами. Доступність інформації означає, що показники мають розраховуватися на основі фінансової звітності, внутрішнього обліку, статистичних даних, виробничих показників або експертного оцінювання.

У межах дослідження доцільно використовувати чотириблокову систему показників сталого розвитку аграрного підприємства: економічний, екологічний, соціальний і безпеково-адаптаційний блоки.

Економічний блок має відображати здатність підприємства забезпечувати прибутковість, ліквідність, продуктивність, інвестиційну активність, створення доданої вартості та конкурентоспроможність. Екологічний блок повинен характеризувати раціональність землекористування, збереження родючості ґрунтів, енергоефективність, екологізацію технологій, рівень використання ресурсів і вплив на довкілля. Соціальний блок має оцінювати зайнятість, оплату праці, безпечність умов роботи, розвиток людського капіталу, взаємодію з громадою. Безпеково-адаптаційний блок у межах авторської логіки дослідження відображає здатність підприємства функціонувати в умовах воєнного стану, зокрема через захист активів, альтернативну логістику, резервування ресурсів, енергетичну автономність і кризове фінансове планування.

Запропонована система показників має елемент наукової новизни, оскільки класичну триєдину модель сталого розвитку доповнено безпеково-адаптаційним блоком. Для аграрного підприємства України в умовах воєнного стану це є принципово важливим, оскільки навіть високі економічні або екологічні показники не гарантують сталого розвитку, якщо підприємство не здатне протидіяти фізичним, логістичним, енергетичним, фінансовим і кадровим ризикам.

Таблиця 1.7 – Система показників оцінювання сталого розвитку аграрного підприємства

Блок оцінювання	Зміст блоку	Приклади показників	Управлінське значення
Економічний	Відображає результативність, фінансову спроможність і конкурентоспроможність підприємства	Рентабельність активів; рентабельність продажів; коефіцієнт поточної ліквідності; продуктивність праці; частка доданої вартості; інвестиції на 1 га	Дає змогу оцінити економічну життєздатність і потенціал розвитку
Екологічний	Характеризує вплив підприємства на природно-ресурсну базу	Частка площ із дотриманням сівозмін; витрати добрив на 1 га; енерговитрати на одиницю продукції; частка ресурсозберігаючих технологій; показники відновлення родючості ґрунтів	Дає змогу оцінити довгострокову ресурсну сталість
Соціальний	Відображає роль підприємства у збереженні трудового потенціалу та розвитку громади	Середня заробітна плата; рівень плинності кадрів; витрати на навчання; частка працівників із безпечними умовами праці; участь у соціальних проектах громади	Дає змогу оцінити соціальну відповідальність і кадрову сталість
Інноваційний	Відображає здатність підприємства до технологічного оновлення	Частка інноваційних технологій; використання цифрового моніторингу; автоматизація обліку; інвестиції в технічне оновлення	Дає змогу оцінити здатність підприємства до модернізації
Безпеково-адаптаційний	Відображає здатність підприємства функціонувати в умовах воєнного та кризового середовища	Наявність резервів ресурсів; альтернативні логістичні маршрути; частка застрахованих активів; енергетична автономність; план антикризового реагування	Дає змогу оцінити готовність підприємства до ризиків і відновлення

*Джерело: сформовано автором.*

Методичні підходи до оцінювання економічної стійкості аграрного підприємства. Економічна стійкість підприємства може оцінюватися за допомогою фінансових коефіцієнтів, інтегральних показників, маржинального аналізу, аналізу платоспроможності, оцінки ресурсного забезпечення,

діагностики виробничої безперервності, оцінки кадрової стабільності, аналізу ринкової адаптивності та ризик-аналізу.

У фінансовому аспекті найчастіше використовуються показники ліквідності, автономії, фінансової залежності, маневреності власного капіталу, забезпеченості оборотних активів власними коштами, співвідношення власного й залученого капіталу, рентабельності, ділової активності. У сучасній літературі фінансова стійкість розглядається як важлива складова комплексного дослідження фінансового стану підприємства, а відносні показники дають змогу автоматизувати моніторинг і порівнювати фактичні значення з нормативними орієнтирами [12].

Однак для аграрного підприємства фінансова стійкість є лише однією частиною загальної економічної стійкості. Не менш важливими є виробничо-технологічна, ресурсно-земельна, кадрова, ринково-збутова, інноваційна та безпеково-адаптаційна стійкість.

У контексті сучасних досліджень економічної стійкості важливо враховувати концепцію організаційної резильєнтності. S. Duchek пропонує розглядати *resilience* як метаздатність організації, що включає три послідовні стадії: передбачення, подолання кризи та адаптацію після кризового впливу. Для аграрного підприємства це означає, що оцінювання стійкості має охоплювати не лише поточний фінансовий стан, а й здатність підприємства прогнозувати ризики, формувати резерви, підтримувати виробництво під час кризи та відновлюватися після втрат.

В українських дослідженнях також посилюється увага до інтегрального оцінювання стійкості підприємств. Л. Лігоненко та співавтори у 2025 році розглядають оцінювання стійкості підприємства як передумову забезпечення його сталості та конкурентоспроможності, а також застосовують інтегральний підхід до визначення рівня *resilience* підприємств [4].

Таблиця 1.8 – Показники оцінювання економічної стійкості аграрного підприємства

Складова економічної стійкості	Група показників	Приклади показників	Інтерпретація
Фінансова стійкість	Ліквідність, платоспроможність, структура капіталу, рентабельність	Коефіцієнт автономії; коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт поточної ліквідності; рентабельність активів; рентабельність продажів	Визначає здатність підприємства виконувати зобов'язання й фінансувати діяльність
Виробничо-технологічна стійкість	Безперервність виробництва, технічна забезпеченість, продуктивність	Урожайність; коефіцієнт використання техніки; витрати на ремонт; продуктивність праці; своєчасність виконання польових робіт	Характеризує здатність підтримувати виробничий цикл
Ресурсно-земельна стійкість	Земельний потенціал, матеріальні ресурси, енергія	Забезпеченість паливом; забезпеченість добривами; частка земель із дотриманням сівозмін; стан ґрунтів; енергоспоживання на одиницю продукції	Визначає стабільність ресурсної бази підприємства
Кадрова стійкість	Трудовий потенціал, мотивація, безпека праці	Плинність кадрів; середня заробітна плата; рівень кваліфікації; витрати на навчання; кількість виробничих травм	Визначає здатність підприємства зберігати персонал
Ринково-збутова стійкість	Доступ до ринків, диверсифікація збуту, конкурентоспроможність	Кількість каналів збуту; частка продукції за довгостроковими контрактами; частка переробленої продукції; залежність від одного покупця	Характеризує здатність підприємства реалізовувати продукцію
Інноваційна стійкість	Технологічне оновлення, цифровізація, модернізація	Частка цифрового моніторингу; інвестиції в інновації; оновлення техніки; використання точного землеробства	Визначає здатність підприємства до розвитку
Безпеково-адаптаційна стійкість	Ризикостійкість, резерви, захист активів, відновлення	Наявність антикризового плану; резерви пального; альтернативні логістичні маршрути; енергетична автономність; страхування активів	Визначає здатність функціонувати в умовах війни й криз

Джерело: сформовано автором.

Для аграрного підприємства інтегральне оцінювання є доцільним, оскільки воно дозволяє поєднати різноманітні показники в один узагальнений індекс. При цьому показники необхідно попередньо нормувати, тобто привести до порівнюваного вигляду. Для показників-стимуляторів, зростання яких свідчить про покращення стану підприємства, може використовуватися нормування за формулою:

$$X_n = X_f / X_{max},$$

де  $X_n$  - нормоване значення показника;  $X_f$  - фактичне значення;  $X_{max}$  - найкраще або нормативне значення показника.

Для показників-дестимуляторів, зростання яких свідчить про погіршення стану, може використовуватися обернене нормування:

$$X_n = X_{min} / X_f,$$

де  $X_{min}$  - мінімальне або бажане значення показника.

Після нормування показники можуть бути згруповані за блоками, а далі - узагальнені в часткові та загальні інтегральні індекси.

У межах авторського підходу доцільно запропонувати два взаємопов'язані інтегральні індекси:

Індекс сталого розвитку аграрного підприємства (ICP):

$$ICP = w_1 E_k + w_2 E_l + w_3 S_{oc} + w_4 B_A,$$

де  $E_k$  - економічний блок;  $E_l$  - екологічний блок;  $S_{oc}$  - соціальний блок;  $B_A$  - безпеково-адаптаційний блок;  $w_1$ – $w_4$  - вагові коефіцієнти.

Індекс економічної стійкості аграрного підприємства (IEC):

$$IEC = w_1 \Phi + w_2 B + w_3 P_3 + w_4 K + w_5 P + w_6 I + w_7 B_A,$$

де  $\Phi$  - фінансова стійкість;  $B$  - виробничо-технологічна стійкість;  $P_3$  - ресурсно-земельна стійкість;  $K$  - кадрова стійкість;  $P$  - ринково-збутова стійкість;  $I$  - інноваційна стійкість;  $B_A$  - безпеково-адаптаційна стійкість.

Для комплексного узагальнення взаємозв'язку сталого розвитку та економічної стійкості можна використовувати інтегральний показник:

$$IK = \alpha ICP + \beta IEC,$$

де  $IK$  - інтегральний коефіцієнт сталого розвитку та економічної стійкості;  $\alpha$  і  $\beta$  - ваги відповідних блоків. У межах дипломного дослідження доцільно приймати  $\alpha = 0,5$  і  $\beta = 0,5$ , якщо сталий розвиток та економічна стійкість розглядаються як рівнозначні взаємодоповнювальні категорії. Якщо ж акцент робиться на кризовому середовищі та воєнному стані, питома вага економічної стійкості може бути підвищена.

*Етапи оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства.* Методика оцінювання має бути послідовною. Її доцільно реалізовувати у кілька етапів.

Перший етап - визначення мети оцінювання. Мета може полягати у діагностиці поточного стану підприємства, виявленні слабких місць, порівнянні з іншими підприємствами, підготовці управлінських рішень або оцінюванні ефективності механізму сталого розвитку.

Другий етап - формування системи показників. На цьому етапі визначаються економічні, соціальні, екологічні, інноваційні та безпеково-адаптаційні показники.

Третій етап - збір інформації. Інформаційною базою можуть бути фінансова звітність підприємства, управлінський облік, статистичні дані, виробничі звіти, екологічні дані, кадрова інформація, експертні оцінки, матеріали внутрішнього аудиту.

Четвертий етап - нормування показників. Оскільки показники мають різну розмірність, їх потрібно привести до єдиної шкали.

П'ятий етап - визначення вагових коефіцієнтів. Ваги можуть бути однаковими або диференційованими залежно від значущості показників. В умовах воєнного стану доцільно підвищувати вагу безпеково-адаптаційного блоку.

Шостий етап - розрахунок часткових індексів за кожним блоком.

Сьомий етап - розрахунок інтегрального показника.

Восьмий етап - інтерпретація результатів. Доцільно виділяти високий, достатній, середній, низький і критичний рівні сталого розвитку та економічної стійкості.

Дев'ятий етап - формування управлінських рекомендацій. Результати оцінювання мають бути використані для вдосконалення фінансового планування, ресурсного забезпечення, інноваційного оновлення, кадрової політики, екологізації виробництва, логістики та антикризового управління.

У таблиці 1.9 визначені етапи методики оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства.

Таблиця 1.9 – Етапи методики оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Визначення мети	Формулювання завдання оцінювання	Визначено управлінське призначення оцінки
2. Вибір показників	Формування системи індикаторів за блоками	Створено аналітичну базу оцінювання
3. Збір інформації	Використання звітності, обліку, статистики, експертних даних	Сформовано інформаційну базу
4. Нормування показників	Переведення показників у порівнювану шкалу	Забезпечено зіставність даних
5. Визначення ваг	Встановлення значущості показників і блоків	Обґрунтовано пріоритети оцінювання
6. Розрахунок часткових індексів	Узагальнення показників у межах кожного блоку	Отримано оцінку за окремими підсистемами
7. Розрахунок інтегрального індексу	Об'єднання часткових індексів	Визначено загальний рівень сталого розвитку та стійкості
8. Інтерпретація	Визначення рівня: високий, достатній, середній, низький, критичний	Виявлено стан підприємства
9. Управлінські рекомендації	Формування заходів удосконалення	Підготовлено основу для механізму сталого розвитку

*Джерело: сформовано автором.*

Для інтерпретації інтегрального показника можна використовувати шкалу рівнів. Така шкала має умовний характер, однак вона полегшує практичне застосування методики (Таблиця 1.10).

Таблиця 1.10 – Шкала інтерпретації інтегрального рівня сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства

Значення інтегрального показника	Рівень	Змістова характеристика
0,80–1,00	Високий	Підприємство має збалансований розвиток, достатню економічну стійкість, здатність до адаптації та відновлення
0,60–0,79	Достатній	Підприємство загалом є стійким, але має окремі проблемні зони
0,40–0,59	Середній	Підприємство функціонує, але його стійкість є нестабільною, потребує управлінського посилення
0,20–0,39	Низький	Підприємство має суттєві ризики втрати стійкості, потребує антикризових заходів
0,00–0,19	Критичний	Підприємство перебуває у зоні загрози втрати життєздатності та потребує невідкладного втручання

*Джерело: сформовано автором.*

*Інформаційна база оцінювання.* Якість оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості значною мірою залежить від інформаційної бази. Для аграрного підприємства вона має включати фінансову звітність, управлінські дані, виробничі показники, дані про земельний банк, структуру посівів, використання добрив, пального, води, енергії, кадрову інформацію, дані про ринки збуту, логістику, інвестиції, інновації та ризики.

Особливо важливим є поєднання ретроспективної та поточної інформації. Ретроспективна інформація дає змогу оцінити тенденції, а поточна - оперативно реагувати на кризові зміни. В умовах воєнного стану до інформаційної бази слід включати також дані про доступність земель, мінування, пошкодження активів, наявність альтернативних маршрутів, резерви ресурсів, енергетичну автономність і безпекові обмеження.

У таблиці 1.11 представлена інформаційна база оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства.

*Авторське методичне узагальнення.* У межах даного дослідження доцільно запропонувати авторську логіку оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства. Її сутність полягає в тому, що сталий розвиток і економічна стійкість оцінюються не окремо, а як взаємопов'язані категорії.

Таблиця 1.11 – Інформаційна база оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства

Джерело інформації	Зміст інформації	Використання в оцінюванні
Фінансова звітність	Баланс, звіт про фінансові результати, рух грошових коштів	Розрахунок фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності
Управлінський облік	Витрати, доходи, собівартість, бюджети, запаси	Оцінювання ефективності, ресурсного забезпечення, планування
Виробничі звіти	Урожайність, структура посівів, техніка, виконання польових робіт	Оцінювання виробничої та технологічної стійкості
Земельна інформація	Площа земель, якість ґрунтів, сівозміни, обмеження використання	Оцінювання ресурсно-земельної та екологічної стійкості
Кадрова інформація	Чисельність персоналу, оплата праці, плинність, навчання	Оцінювання соціальної та кадрової стійкості
Екологічні дані	Використання добрив, води, енергії, екологічні практики	Оцінювання екологічної підсистеми
Логістична інформація	Канали збуту, маршрути, склади, транспортні витрати	Оцінювання ринково-збутової та адаптаційної стійкості
Дані про ризики	Воєнні ризики, пошкодження активів, мінування, енергетичні загрози	Оцінювання безпеково-адаптаційної складової

Джерело: сформовано автором.

Сталий розвиток показує, наскільки підприємство здатне забезпечувати довгострокове збалансоване функціонування. Економічна стійкість показує, наскільки підприємство здатне зберігати життєздатність у кризовому середовищі. Їх поєднання дозволяє визначити не лише поточний стан підприємства, а й його стратегічну здатність до адаптації та відновлення.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у таких положеннях:

- оцінювання сталого розвитку аграрного підприємства доповнюється безпеково-адаптаційним блоком, що враховує умови воєнного стану;
- економічна стійкість розглядається як інструмент практичної реалізації сталого розвитку;
- інтегральне оцінювання поєднує фінансово-економічні, виробничі, соціальні, екологічні, інноваційні та безпекові показники;
- методика передбачає не лише діагностику поточного стану, а й формування управлінських рекомендацій;

– оцінювання орієнтоване на перехід підприємства від виживання в кризі до довгострокового сталого розвитку.

Узагальнена авторська модель оцінювання може бути представлена так:

мета оцінювання → система показників → інформаційна база → нормування → часткові індекси → інтегральний показник → інтерпретація → управлінські рішення → підвищення сталого розвитку та економічної стійкості.

У практичному вимірі така методика дозволяє:

- виявити слабкі місця в діяльності аграрного підприємства;
- визначити рівень його готовності до кризового середовища;
- оцінити здатність підприємства до адаптації та відновлення;
- встановити пріоритети управлінського впливу;
- обґрунтувати механізм забезпечення сталого розвитку;
- підвищити якість стратегічного та антикризового управління.

Отже, методичні підходи до оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства мають бути комплексними, багаторівневими й адаптованими до умов воєнного стану. Найбільш доцільним є поєднання індикаторного, інтегрального, експертного, ризик-орієнтованого та сценарного підходів. Саме така комбінація дає змогу оцінити не лише поточні фінансові результати підприємства, а й його здатність забезпечувати довгострокову життєздатність, ресурсне відтворення, соціальну відповідальність, екологічну збалансованість, інноваційність і безпекову адаптивність.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПП «ШАНС»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Шанс»

Другий розділ дипломної роботи спрямований на прикладне дослідження економічної стійкості та передумов сталого розвитку конкретного аграрного підприємства. Як об'єкт аналітичного вивчення обрано приватне підприємство «Шанс», що функціонує у Кропивницькому районі Кіровоградської області. Вибір саме цього підприємства є доцільним з огляду на те, що воно поєднує класичну для регіону спеціалізацію на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур із елементами вертикальної інтеграції, переробки, зберігання, логістичного забезпечення й експортної орієнтації.

ПП «Шанс» є прикладом аграрного підприємства, діяльність якого дозволяє простежити взаємозв'язок між виробничою диверсифікацією, ресурсною забезпеченістю, логістичною гнучкістю, технологічною модернізацією та економічною стійкістю в умовах воєнного стану. Саме тому його організаційно-економічна характеристика має розглядатися не лише як опис юридичних і виробничих параметрів, а як аналітична основа для подальшого оцінювання сталого розвитку та стійкості підприємства

За даними відкритих реєстраційних джерел, приватне підприємство «Шанс» має код ЄДРПОУ 32177427, зареєстроване 11 жовтня 2002 року, а його юридична адреса - Кіровоградська область, Кропивницький район, село Вільне, вул. Центральна, буд. 26, кв. 10. Керівником підприємства зазначений Таровик Сергій Петрович, а статутний капітал становить 20 000 грн [8].

Основним видом економічної діяльності підприємства є КВЕД 01.11 - вирощування зернових культур, крім рису, бобових культур і насіння олійних культур [8].

Відповідно до інформації з відкритих джерел, засновниками та бенефіціарами підприємства є Таровик Сергій Петрович і Таровик Андрій

Петрович; за даними YouControl, частка Таровика Сергія Петровича становить 60 %, а Таровика Андрія Петровича - 40 %. Така структура власності свідчить про концентрацію управлінських і майнових рішень у межах обмеженого кола власників, що для приватних аграрних підприємств може мати як переваги, так і ризики. З одного боку, це забезпечує оперативність прийняття рішень, гнучкість управління та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. З іншого боку, така модель потребує високого рівня персональної відповідальності власників і керівництва за стратегічні рішення щодо розвитку, інвестицій, фінансування та управління ризиками [8].

Загальні реєстраційні характеристики ПП «Шанс» представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні реєстраційні характеристики ПП «Шанс»

Показник	Характеристика
Повна назва	Приватне підприємство «Шанс»
Скорочена назва	ПП «Шанс»
Код ЄДРПОУ	32177427
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Дата державної реєстрації	11.10.2002
Юридична адреса	27640, Кіровоградська обл., Кропивницький р-н, с. Вільне, вул. Центральна, буд. 26, кв. 10
Керівник	Таровик Сергій Петрович
Статутний капітал	20 000 грн
Основний КВЕД	01.11 - вирощування зернових культур, крім рису, бобових культур і насіння олійних культур
ПІН платника ПДВ	321774211081
Дата реєстрації платником ПДВ	18.10.2002

*Джерело: сформовано за даними відкритих реєстраційних джерел.*

З організаційно-економічної позиції ПП «Шанс» можна охарактеризувати як аграрне підприємство, що здійснює діяльність у сфері рослинництва, переробки та логістики агропродукції. За інформацією спеціалізованого аграрного ресурсу Kurkul, підприємство має ознаки вертикально інтегрованої компанії, оскільки поєднує вирощування, зберігання, доробку, переробку сої

та соняшнику, а також доставку продуктів переробки до кінцевого споживача. Джерело також зазначає використання підприємством технології no-till.

Вертикальна інтеграція має особливе значення для оцінювання економічної стійкості ПП «Шанс». У традиційній моделі аграрне підприємство обмежується вирощуванням і продажем сировини, що посилює залежність від цінової кон'юнктури, посередників, логістики та сезонних коливань. Натомість поєднання вирощування, зберігання, доробки, переробки та транспортування створює передумови для збільшення доданої вартості, зниження втрат, диверсифікації джерел доходу й підвищення керованості виробничо-збутового ланцюга.

У контексті теми дипломної роботи така модель є важливою, оскільки сталий розвиток аграрного підприємства неможливо забезпечити лише за рахунок збільшення посівних площ або обсягів виробництва. Більш перспективним є розвиток інфраструктурної, логістичної, переробної та управлінської складових, які формують економічну стійкість підприємства в умовах кризового середовища.

Виробнича спеціалізація ПП «Шанс» відповідає аграрному профілю Кіровоградської області, де традиційно вагоме місце займають зернові, олійні та технічні культури. Згідно з відкритими даними Tripoli Land, підприємство вирощує ячмінь озимий, кукурудзу, соняшник, ріпак озимий і сою. У наданих матеріалах також зазначено вирощування пшениці, соняшнику, кукурудзи, ячменю та сої, що підтверджує диверсифікований характер рослинницької діяльності підприємства.

Диверсифікація культур є важливою передумовою економічної стійкості. Вона дає змогу підприємству зменшувати залежність від одного виду продукції, балансувати ризики цінових коливань, враховувати агротехнологічні вимоги сівозміни, знижувати виробничі ризики та формувати більш гнучку структуру доходів. Для аграрного підприємства, яке працює в умовах воєнного стану, така диверсифікація має додаткове значення,

оскільки окремі культури можуть мати різну логістичну доступність, різну кон'юнктуру зовнішнього попиту та різні можливості переробки.

Основні напрями діяльності ПП «Шанс» представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.2 – Основні напрями діяльності ПП «Шанс»

Напрямок діяльності	Зміст	Значення для економічної стійкості
Рослинництво	Вирощування зернових, бобових та олійних культур	Формує базову виробничу основу підприємства
Вирощування сої та соняшнику	Основна сировинна база для подальшої переробки	Забезпечує інтеграцію виробництва й переробки
Зберігання та доробка	Очищення, сушіння, підготовка продукції до реалізації або переробки	Зменшує втрати та підвищує якість продукції
Переробка	Переробка сої та соняшнику на макуху й нерафіновану олію	Дає змогу створювати додану вартість
Лабораторний контроль	Експрес-аналіз сої, макухи, соняшнику та олії	Підвищує якість і ринкову привабливість продукції
Логістика	Доставка продукції до портів та обслуговування партнерських господарств	Посилює збутову та адаптаційну стійкість
Експортна орієнтація	Постачання продукції на зовнішні ринки	Розширює ринкові можливості підприємства

*Джерело: сформовано на основі відкритих джерел і матеріалів підприємства*

Особливістю ПП «Шанс» є наявність переробних потужностей. За даними Kurkul, підприємство має завод із переробки сої потужністю від 35 до 45 тонн на добу та завод із переробки насіння соняшнику потужністю до 60 тонн на добу. Переробні потужності дозволяють підприємству не обмежуватися продажем первинної аграрної сировини, а здійснювати глибшу участь у формуванні доданої вартості.

З погляду економічної стійкості це має кілька переваг. По-перше, переробка дозволяє зменшити залежність від коливань закупівельних цін на сировину. По-друге, готові продукти переробки можуть мати ширший ринок збуту й вищу маржинальність. По-третє, підприємство отримує можливість гнучкіше управляти термінами реалізації продукції. По-четверте, поєднання виробництва і переробки знижує ризик простоїв у разі тимчасових труднощів із реалізацією необробленої сировини.

Наявність лабораторної бази та електронних ваг до 60 тонн, про що також зазначено в описі господарства, формує додаткові передумови для якості

обліку, контролю та стандартизації продукції. Для аграрного підприємства, яке працює із зерновими й олійними культурами, якість продукції є критичною умовою доступу до ринку, особливо у випадку експортної орієнтації. Лабораторний контроль дозволяє оцінювати якісні параметри сировини та продуктів переробки, знижувати ризики претензій з боку покупців і підвищувати довіру партнерів.

Технологічна складова діяльності ПП «Шанс» також має значення для дослідження сталого розвитку. Відкрите джерело Kurkul вказує на використання технології no-till. У контексті сталого розвитку аграрного підприємства ця технологія є важливою, оскільки орієнтована на мінімізацію механічного обробки ґрунту, збереження його структури, зменшення ерозійних процесів і раціональніше використання ресурсів. Для дипломної роботи це дозволяє розглядати ПП «Шанс» не лише як виробничий суб'єкт, а як підприємство, що має певні передумови екологічної та ресурсної сталості.

Однак оцінювати використання no-till потрібно обережно: сама наявність такої технології ще не гарантує високого рівня сталого розвитку. Для повної оцінки необхідно додатково аналізувати динаміку врожайності, структуру сівозмін, рівень використання добрив, стан ґрунтів, витрати пального, енергоспоживання, економію ресурсів і вплив на собівартість продукції. Тобто технологія no-till у межах цього дослідження має розглядатися як потенційна передумова сталого розвитку, а не як автоматичний доказ його досягнення.

За наданими матеріалами, у 2023 році виторг підприємства становив 40 675,7 тис. грн. Цей показник свідчить про наявність активної господарської діяльності та певного масштабу операцій. Разом із тим для повноцінного висновку щодо економічної стійкості необхідно проаналізувати не лише виторг, а й собівартість, валовий прибуток, чистий фінансовий результат, активи, власний капітал, зобов'язання, ліквідність, рентабельність і динаміку цих показників за кілька років. Сам по собі обсяг виторгу не дає відповіді на питання про стійкість, оскільки підприємство може мати високий оборот за

умов низької прибутковості, високої залежності від кредитів або зростання витрат.

Організаційна модель ПП «Шанс» має ознаки поєднання невеликої чисельності персоналу з відносно широкою функціональною структурою діяльності. У наданих матеріалах зазначено, що штат підприємства налічує 10 працівників, з яких 8 чоловіків і 2 жінки, а щорічні відрахування ЄСВ становлять 235 236 грн. Для аграрного підприємства така чисельність персоналу може свідчити про компактну управлінсько-виробничу структуру, високий рівень механізації процесів і можливе залучення сезонної або договірної праці залежно від періоду виробничого циклу.

З позиції сталого розвитку кадровий потенціал є одним із ключових елементів соціальної підсистеми. Незначна чисельність постійного персоналу може забезпечувати гнучкість і нижче адміністративне навантаження, однак водночас створює ризики кадрової вразливості. У випадку мобілізації, міграції, хвороби або втрати кваліфікованих працівників підприємство може зіткнутися з порушенням окремих виробничих чи логістичних процесів. Тому в наступних підрозділах доцільно окремо оцінити кадрову стійкість ПП «Шанс» як складову загальної економічної стійкості.

У таблиці 2.3 представлені організаційні та ресурсні передумови сталого розвитку ПП «Шанс».

Важливою характеристикою підприємства є його логістична складова. У наданих матеріалах зазначено, що ПП «Шанс» здійснює транспортування власної продукції та продукції партнерських фермерських господарств до портів Чорноморськ та Ізмаїл, використовуючи власний автопарк із чотирьох зерновозів MAN загальною вантажопідйомністю 100 тонн. Також зазначено, що автопарк забезпечує перевезення до 9 тис. тонн аграрної продукції щороку.

У контексті воєнного стану власна логістика є одним із найважливіших факторів економічної стійкості. Порушення морської, залізничної та автомобільної логістики після початку повномасштабної війни стало одним із ключових викликів для аграрного сектору України.

Таблиця 2.3 – Організаційні та ресурсні передумови сталого розвитку ПП  
«Шанс»

Передумова	Прояв у діяльності підприємства	Потенційний вплив на сталий розвиток
Тривалий період функціонування	Підприємство зареєстроване у 2002 році	Накопичення досвіду, зв'язків і управлінських практик
Диверсифікація культур	Вирощування зернових, бобових та олійних культур	Зниження залежності від одного виду продукції
Вертикальна інтеграція	Вирощування, зберігання, доробка, переробка, доставка	Збільшення доданої вартості та контроль виробничого ланцюга
Переробні потужності	Переробка сої та соняшнику	Формування додаткових джерел доходу
Лабораторний контроль	Аналіз сировини та продуктів переробки	Підвищення якості продукції
Технологія no-till	Використання ресурсозберігаючого підходу до обробітку ґрунту	Потенційне збереження ґрунтової родючості й економія ресурсів
Логістичні можливості	Наявність власного автопарку та перевезення продукції	Підвищення адаптивності в умовах порушення логістики
Експортна орієнтація	Постачання продукції на зовнішні ринки	Розширення ринкової бази та валютних можливостей

*Джерело: сформовано автором на основі відкритих джерел і матеріалів підприємства.*

Для підприємства, яке має власні транспортні засоби, зростає рівень автономності й можливість оперативно реагувати на зміни маршрутів, черги в портах, зміни вартості перевезень або потреби партнерів.

Водночас логістична активність формує і додаткові ризики. Автотранспорт потребує постійного технічного обслуговування, пального, водіїв, страхування, захисту від пошкоджень і планування маршрутів з урахуванням безпекової ситуації. У наданих матеріалах зазначено, що підприємство має власну станцію технічного обслуговування, а зерновози зберігаються в окремих боксах. Такі елементи можна трактувати як прояв безпеково-адаптаційної складової економічної стійкості, оскільки вони спрямовані на зменшення ризику простоїв, пошкодження техніки та зриву контрактних зобов'язань.

Значущим напрямом розвитку підприємства є формування або розширення потужностей зі зберігання продукції. За наданою інформацією, ПП «Шанс» розпочало будівництво елеваторних потужностей із загальним

обсягом зберігання 7 000 тонн та уклало перші договори з місцевими фермерськими господарствами на зберігання зернових і олійних культур. Для аграрного підприємства власні або контрольовані потужності зберігання мають стратегічне значення, оскільки дають змогу уникати вимушеного продажу продукції в періоди низьких цін, зберігати якість зерна, формувати партії для експорту та надавати послуги іншим господарствам.

З погляду сталого розвитку, елеваторна інфраструктура може виконувати не лише виробничо-економічну, а й регіональну функцію. Якщо підприємство надає послуги зберігання, сушіння, доробки або перевезення іншим локальним виробникам, воно стає елементом аграрної інфраструктури території. Це підвищує його значення для сільської громади й локальної продовольчо-економічної системи.

У таблиці 2.4 визначені інфраструктурні елементи ПП «Шанс» та їх значення для економічної стійкості.

Таблиця 2.4 – Інфраструктурні елементи ПП «Шанс» та їх значення для економічної стійкості

Інфраструктурний елемент	Характеристика	Значення для стійкості
Переробний завод сої	Потужність 35–45 тонн на добу	Додає вартість до сировини та диверсифікує доходи
Завод із переробки соняшнику	Потужність до 60 тонн на добу	Розширює можливості переробки олійних культур
Електронні ваги	Вантажопідйомність до 60 тонн	Поліпшує облік, контроль і логістику
Сушіння та доробка	Потужність до 160 тонн на добу за описом господарства	Зменшує втрати якості та підвищує товарність продукції
Елеваторні потужності	Запланований або реалізований обсяг зберігання 7 000 тонн	Посилює ринкову гнучкість і зменшує залежність від зовнішніх елеваторів
Власний автопарк	Чотири зерновози MAN загальною вантажопідйомністю 100 тонн	Забезпечує логістичну автономність
Власне технічне обслуговування	Підтримка працездатності транспорту	Знижує ризики простоїв
Сертифікована лабораторія	Аналіз сої, макухи, соняшнику та олії	Забезпечує контроль якості продукції

Джерело: сформовано на основі відкритих джерел і матеріалів підприємства.

Експортна орієнтація є ще однією важливою характеристикою ПП «Шанс». У наданих матеріалах зазначено, що підприємство орієнтується на ринок країн Європейського Союзу, а логістичні маршрути пов'язані з портами Ізмаїл і Чорноморськ. Також наведено інформацію про експортні обсяги за окремими культурами. У контексті сталого розвитку експортна орієнтація може виступати чинником розширення ринку, підвищення валютної виручки та стимулом до покращення якості продукції.

Проте в умовах воєнного стану експортна залежність має подвійний характер. З одного боку, вона створює можливості для отримання доходів і збереження виробничої активності. З іншого боку, залежність від портової інфраструктури, транспортних маршрутів, митних процедур і зовнішнього попиту підвищує вразливість підприємства до логістичних та політичних ризиків. Тому в подальшому аналізі економічної стійкості ПП «Шанс» доцільно оцінити рівень диверсифікації ринків збуту, частку внутрішнього та зовнішнього продажу, залежність від окремих портів і можливість використання альтернативних маршрутів.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики підприємства є його роль у регіональній аграрній системі. ПП «Шанс» розташоване в Кіровоградській області - регіоні з потужним аграрним потенціалом і сприятливими умовами для вирощування зернових та олійних культур. Просторова локалізація підприємства в центральній частині України має певні переваги: відносна близькість до сільськогосподарських земель, доступ до регіональних постачальників, можливість співпраці з локальними господарствами, транспортні зв'язки з переробними, складськими та портовими напрямками.

Разом із тим центральне розташування не усуває ризиків воєнного часу. Підприємство залишається залежним від стану доріг, цін на пальне, безпекової ситуації, роботи портів, енергопостачання та доступу до трудових ресурсів. Саме тому економічна стійкість ПП «Шанс» має аналізуватися через призму

не лише внутрішніх ресурсів, а й зовнішніх інфраструктурних, ринкових і безпекових обмежень.

З погляду теми дипломної роботи, ПП «Шанс» має низку передумов для сталого розвитку:

- Виробнича диверсифікація, що проявляється у вирощуванні кількох культур і знижує залежність від одного продуктового напрямку.

- Вертикальна інтеграція, яка поєднує вирощування, зберігання, доробку, переробку й логістику.

- Переробна складова, що дозволяє створювати додану вартість і зменшувати сировинну залежність.

- Логістична автономність, пов'язана з наявністю власного автопарку та досвідом перевезень.

- Технологічність, зокрема використання no-till і сучасного обладнання.

- Якісний контроль, що забезпечується лабораторною базою та технічними засобами обліку.

- Експортна орієнтація, яка формує доступ до ширших ринків.

- Інфраструктурний розвиток, зокрема формування потужностей зберігання.

Водночас підприємство має й потенційні ризики, які потрібно враховувати в подальшому аналізі:

- залежність від логістичних маршрутів до портів;

- висока чутливість до цін на пальне, добрива й транспортні послуги;

- кадрова вразливість через невелику чисельність персоналу;

- потреба у значних інвестиціях для підтримання переробних та елеваторних потужностей;

- ризики воєнного часу, включаючи енергетичні обмеження, пошкодження інфраструктури та загальну ринкову невизначеність;

- необхідність постійного оновлення техніки й підтримання якості продукції для експортних ринків.

У таблиці 2.5 узагальнено сильні сторони і потенційні ризики ПП «Шанс» у контексті сталого розвитку.

Таблиця 2.5 – Узагальнення сильних сторін і потенційних ризиків ПП «Шанс» у контексті сталого розвитку

Сильні сторони	Їх значення	Потенційні ризики	Їх вплив
Досвід роботи з 2002 року	Наявність управлінської практики та партнерських зв'язків	Старіння частини активів	Потреба в оновленні техніки й обладнання
Диверсифікована структура культур	Зменшення залежності від однієї культури	Цінова волатильність на аграрних ринках	Ризик нестабільності доходів
Переробні потужності	Формування доданої вартості	Висока потреба в енергії та сировині	Ризик зростання собівартості
Власна логістика	Операційна гнучкість	Залежність від пального та стану доріг	Підвищення логістичних витрат
Використання no-till	Потенційне збереження ґрунтів і ресурсів	Потреба в спеціалізованій техніці та знаннях	Ризик технологічних помилок
Експортна орієнтація	Розширення ринків збуту	Залежність від портової інфраструктури	Ризик зриву поставок
Лабораторний контроль якості	Підвищення довіри покупців	Витрати на підтримання стандартів	Потреба у постійному контролі
Елеваторний розвиток	Посилення ринкової гнучкості	Інвестиційне навантаження	Потреба у фінансовій стійкості

*Джерело: сформовано автором.*

Загалом організаційно-економічна характеристика ПП «Шанс» свідчить, що підприємство має сформовану виробничу, переробну та логістичну базу, яка є важливою передумовою його економічної стійкості. Його діяльність не обмежується первинним виробництвом аграрної продукції, а охоплює декілька етапів ланцюга створення вартості. Це має принципове значення для теми дипломної роботи, оскільки сталий розвиток аграрного підприємства в умовах воєнного стану потребує саме таких характеристик: диверсифікації, адаптивності, ресурсної відповідальності, інфраструктурної забезпеченості та здатності до відновлення.

Разом із тим наявність виробничих і логістичних переваг не скасовує необхідності глибшого аналізу фінансових результатів, структури активів, рентабельності, ліквідності, кадрової стабільності, інвестиційної активності та

безпеково-адаптаційного потенціалу. Саме ці аспекти мають бути предметом наступних підрозділів другого розділу.

Отже, ПП «Шанс» можна охарактеризувати як аграрне підприємство з ознаками вертикально інтегрованої моделі, що поєднує рослинництво, переробку, зберігання, лабораторний контроль і логістику. Його організаційно-економічна модель створює передумови для сталого розвитку та підвищення економічної стійкості, проте в умовах воєнного стану потребує системного управління ризиками, фінансовою рівновагою, ресурсним забезпеченням, логістичною адаптивністю та інвестиційним розвитком.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Шанс»**

Важливим етапом дослідження економічної стійкості ПП «Шанс» є аналіз його фінансово-економічного стану за даними бухгалтерської звітності. Фінансова звітність виступає основним інформаційним джерелом для оцінювання майнового потенціалу підприємства, структури його активів, джерел фінансування, рівня фінансової незалежності та здатності забезпечувати безперервність господарської діяльності. Саме показники бухгалтерського балансу дають змогу визначити, за рахунок яких ресурсів формується майно підприємства, наскільки воно залежить від власного або залученого капіталу, а також які зміни відбуваються у фінансовій структурі в динаміці.

У контексті теми дипломної роботи аналіз балансу ПП «Шанс» є необхідним для визначення рівня його економічної стійкості та фінансових передумов сталого розвитку. Оскільки економічна стійкість аграрного підприємства значною мірою залежить від співвідношення власних і залучених джерел фінансування, особливу увагу доцільно приділити структурі пасиву балансу. Такий аналіз дозволяє оцінити, наскільки підприємство є фінансово автономним, чи зростає його боргове навантаження, а також чи

зберігається достатній рівень власного капіталу для підтримання виробничої та інвестиційної активності.

Аналіз бухгалтерського балансу передбачає дослідження як абсолютних, так і відносних змін у складі активів і джерел їх формування. Для цього визначається питома вага окремих статей активу та пасиву у загальній валюті балансу, а також розраховуються структурні зрушення порівняно з попередніми періодами. Динаміка власного капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань ПП «Шанс» досліджується на основі даних форми № 1 «Баланс» за 2021–2023 роки, наведеної у додатку А.

Результати розрахунків за пасивом балансу узагальнено в таблиці 2.6. Аналіз структури джерел формування майна підприємства свідчить, що протягом досліджуваного періоду провідне місце у пасиві балансу займав власний капітал. У 2021 році його частка становила 84,9 %, що свідчило про високий рівень фінансової автономії підприємства та переважне фінансування активів за рахунок власних джерел. У 2022 році частка власного капіталу зменшилася до 66,5 %, а у 2023 році - до 65,9 %. Така динаміка вказує на поступове скорочення частки власних фінансових ресурсів у загальній структурі джерел фінансування.

Одночасно спостерігається зростання ролі залученого капіталу. Частка поточних зобов'язань і забезпечень у структурі пасиву збільшилася з 15,1 % у 2021 році до 24,0 % у 2022 році та 24,8 % у 2023 році. Це свідчить про посилення залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування, що може бути пов'язано з необхідністю покриття поточних виробничих витрат, закупівлі матеріально-технічних ресурсів, забезпечення логістичних процесів або підтримання операційної діяльності в умовах воєнного стану.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення у 2021 році були відсутні, однак у 2022 році їх частка становила 9,5 %, а у 2023 році - 9,3 %. Поява довгострокових джерел фінансування може свідчити про залучення ресурсів для розвитку матеріально-технічної бази, оновлення виробничої

інфраструктури або реалізації інвестиційних проєктів. Водночас наявність довгострокових зобов'язань потребує подальшої оцінки їх впливу на фінансову стійкість підприємства, зокрема з позиції здатності своєчасно обслуговувати борг і зберігати достатній рівень ліквідності.

Отже, структура пасиву балансу ПП «Шанс» у 2021–2023 роках свідчить про збереження домінуючої ролі власного капіталу, однак водночас демонструє тенденцію до зростання частки зовнішніх джерел фінансування. Зменшення питомої ваги власного капіталу за одночасного збільшення поточних і довгострокових зобов'язань може розглядатися як ознака певного посилення фінансової залежності підприємства. У контексті економічної стійкості це потребує подальшого аналізу ліквідності, платоспроможності, фінансової автономії та здатності підприємства підтримувати стабільність операційної діяльності в кризовому середовищі.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу та структури джерел коштів ПП «Шанс»

Джерела коштів	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення						
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	2022/2021		2023/2022		2023/2021		
I. Власний капітал													
Зареєстрований (пайовий) капітал	20,0	0,0	20,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47728,3	84,9	56395,0	66,4	74517,9	65,9	8666,7	18,2	18122,9	32,1	26789,6	56,1	
Усього за розділом I	47748,3	84,9	56415,0	66,5	74537,9	65,9	8666,7	18,2	18122,9	32,1	26789,6	56,1	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,0	8119,6	9,6	10582,7	9,4	8119,6	0,0	2463,1	30,3	10582,7	0,0	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення													
Короткострокові кредити банків	2107,7	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	-2107,7	-100,0	0,0	0,0	-2107,7	-100,0	
Поточна кредиторська заборгованість за:													
товари, роботи, послуги	5542,5	9,9	5627,0	6,6	4772,9	4,2	84,5	1,5	-854,1	-15,2	-769,6	-13,9	
розрахунками з бюджетом	149,3	0,3	66,8	0,1	18,1	0,0	-82,5	-55,3	-48,7	-72,9	-131,2	-87,9	
розрахунками зі страхування	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,3	-100,0	0,0	0,0	-1,3	0,0	
розрахунками з оплати праці	19,2	0,0	16,0	0,0	20,8	0,0	-3,2	-16,7	4,8	30,0	1,6	0,0	
Інші поточні зобов'язання	654,0	1,2	14637,3	17,2	23203,3	20,5	13983,3	2138,1	8566,0	58,5	22549,3	3447,9	
Усього за розділом III	8474,0	15,1	20347,1	24,0	28015,1	24,8	11873,1	140,1	7668,0	37,7	19541,1	230,6	
Баланс	56222,3	100,0	84881,7	100,0	113135,7	100,0	28659,4	51,0	28254,0	33,3	56913,4	101,2	

Структура джерел коштів ПП «Шанс» представлена на рисунку 2.1.

У 2022 році загальний обсяг джерел формування майна ПП «Шанс», тобто валюта балансу, збільшився на 28 659,4 тис. грн, або на 51,0 % порівняно з попереднім роком. Таке зростання було зумовлене насамперед збільшенням окремих складових власного капіталу та поточних зобов'язань. Зокрема,

нерозподілений прибуток зріс на 8 666,7 тис. грн, що становить 18,2 %, що свідчить про накопичення підприємством внутрішніх фінансових ресурсів.

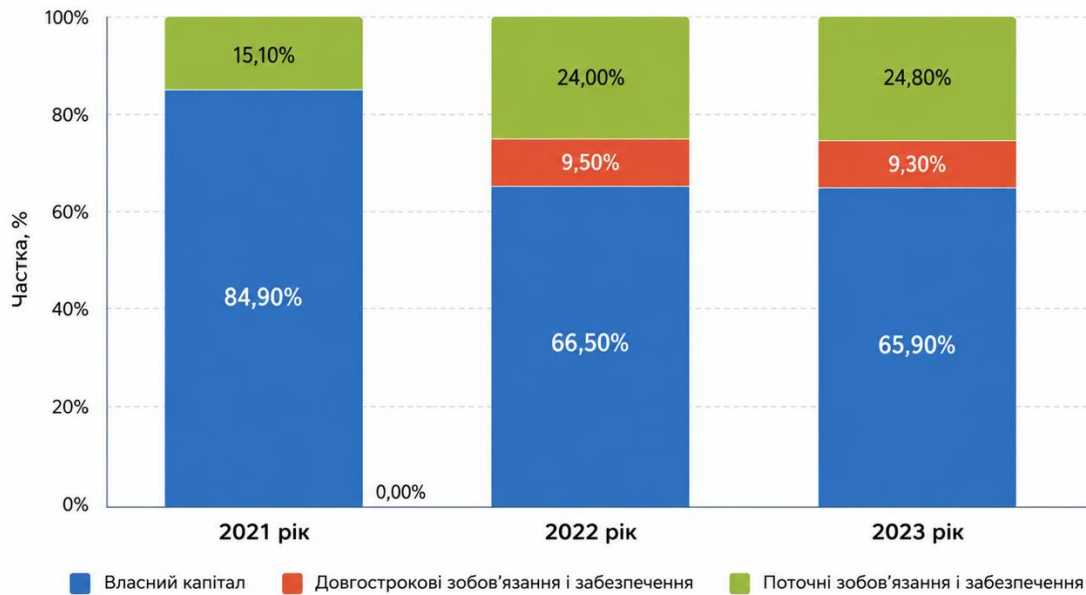


Рисунок 2.1 – Структура джерел коштів ПП «Шанс»

Одночасно спостерігалось незначне збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи й послуги - на 84,5 тис. грн, або 1,5 %. Найбільш суттєвий приріст було зафіксовано за статтею інших поточних зобов'язань, які зросли на 13 983,3 тис. грн, або на 2138,1 %, що істотно вплинуло на зміну структури пасиву балансу.

Разом із тим у 2022 році відбулося скорочення окремих зобов'язань підприємства. Зокрема, короткострокові кредити банків були повністю погашені, їх обсяг зменшився на 2 107,7 тис. грн, або на 100 %. Також знизилася кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, страхуванням та оплатою праці - загалом на 87,0 тис. грн. Це може свідчити про певне покращення платіжної дисципліни за окремими напрямками поточних розрахунків, попри загальне збільшення обсягу зобов'язань.

У 2023 році тенденція до нарощування валюти балансу збереглася. Її обсяг збільшився ще на 28 254,0 тис. грн, або на 33,3 %. Основним джерелом такого приросту стало збільшення власного капіталу на 18 122,9 тис. грн, що становить 32,1 %. Це є позитивною ознакою з позиції економічної стійкості, оскільки зростання власного капіталу посилює фінансову автономію

підприємства та розширює його можливості для самофінансування. Додатково на збільшення пасиву вплинуло зростання довгострокових зобов'язань і забезпечень на 2 463,1 тис. грн, або на 30,3 %, що може бути пов'язано із залученням ресурсів для розвитку матеріально-технічної чи виробничої бази.

Водночас у 2023 році підприємство скоротило частину поточних зобов'язань. Зокрема, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та за розрахунками з бюджетом зменшилася на 902,8 тис. грн, або на 88,1 %. Таке зниження можна розглядати як позитивний сигнал щодо поліпшення розрахункової дисципліни та зменшення короткострокового боргового навантаження за окремими статтями.

У цілому за 2021–2023 роки фінансова база ПП «Шанс» суттєво розширилася. Власний капітал підприємства зріс на 26 789,6 тис. грн, або на 56,1 %, що свідчить про посилення внутрішніх джерел фінансування. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 10 582,7 тис. грн, що вказує на появу та нарощування довгострокового залученого капіталу. Поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 19 541,1 тис. грн, або на 230,6 %, що свідчить про підвищення ролі короткострокових зовнішніх джерел у фінансуванні діяльності підприємства.

Отже, за досліджуваний період валюта балансу ПП «Шанс» збільшилася на 56 913,4 тис. грн, або на 101,2 %. Така динаміка свідчить про суттєве розширення масштабів фінансово-господарської діяльності підприємства. Водночас зростання активів і джерел їх формування супроводжувалося як позитивними змінами, зокрема нарощуванням власного капіталу, так і певним посиленням ролі зобов'язань. У контексті економічної стійкості це потребує подальшого аналізу співвідношення власних і залучених ресурсів, рівня ліквідності, платоспроможності та здатності підприємства обслуговувати боргові зобов'язання без порушення виробничої безперервності.

Аналіз активів ПП «Шанс» дає змогу оцінити майновий потенціал підприємства, структуру його ресурсів та зміни у складі майна за досліджуваний період. У контексті економічної стійкості та сталого розвитку

такий аналіз є важливим, оскільки активи формують основу виробничої безперервності, ресурсної забезпеченості й подальшого розвитку підприємства.

Динаміку та структуру активів ПП «Шанс» за 2021–2023 роки наведено в таблиці 2.7 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу та структури активів ПП «Шанс» за 2021–2023 роки

Розміщення майна	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення					
							2022/2021		2023/2022		2023/2021	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи												
первісна вартість												
накопичена амортизація												
Основні засоби	11098,1	19,74	17534,8	20,66	42215,7	37,3	6436,7	58,0	24680,9	140,8	31117,6	280,4
первісна вартість	22021,2	39,17	28457,9	33,53	50342,5	44,5	6436,7	29,2	21884,6	76,9	28321,3	128,6
знос	10923,1	19,43	10923,1	12,87	8126,8	7,2	0,0	0,0	-2796,3	-25,6	-2796,3	-25,6
Усього за розділом I	11098,1	19,7	17534,8	20,7	42215,7	37,3	6436,7	58,0	24680,9	140,8	31117,6	280,4
II. Оборотні активи												
Запаси	17539,3	31,20	25661,0	30,23	27739,1	24,5	8121,7	46,3	2078,1	8,1	10199,8	58,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	12699,9	22,59	14156,4	16,68	13325,0	11,8	1456,5	11,5	-831,4	-5,9	625,1	4,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	12,3	0,02	63,9	0,08	23,8	0,0	51,6	419,5	-40,1	-62,8	11,5	93,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	12513,6	22,26	19217,6	22,64	21058,3	18,6	6704,0	53,6	1840,7	9,6	8544,7	68,3
Гроші та їх еквіваленти	1827,3	3,25	3793,0	4,47	4275,6	3,8	1965,7	107,6	482,6	12,7	2448,3	134,0
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,00	76,0	0,09	135,3	0,1	76,0	0,0	59,3	78,0	135,3	0,0
Інші оборотні активи	531,8	0,95	4379,0	5,16	4362,9	3,9	3847,2	723,4	-16,1	-0,4	3831,1	720,4
Усього за розділом II	45124,2	80,3	67346,9	79,3	70920,0	62,7	22222,7	49,2	3573,1	5,3	25795,8	57,2
Баланс	56222,3	100,0	84881,7	100,0	113135,7	100,0	28659,4	51,0	28254,0	33,3	56913,4	101,2

У 2021–2022 роках у структурі активів ПП «Шанс» переважали оборотні активи: 80,3 % у 2021 році та 79,3 % у 2022 році. Основну їх частину становили запаси, дебіторська заборгованість та інша поточна дебіторська заборгованість, що свідчить про активний виробничо-збутовий цикл підприємства.

У 2023 році структура активів змінилася: частка необоротних активів зросла до 37,3 %, а оборотних активів зменшилася до 62,7 %. Це може свідчити про посилення матеріально-технічної бази підприємства та розширення його виробничого потенціалу.

Отже, активи ПП «Шанс» у 2021–2023 роках характеризуються переважанням оборотних ресурсів, однак у 2023 році простежується тенденція до зростання частки основних засобів. Така динаміка є позитивною для

сталого розвитку, але значна частка запасів і дебіторської заборгованості потребує постійного контролю з позиції ліквідності та економічної стійкості.

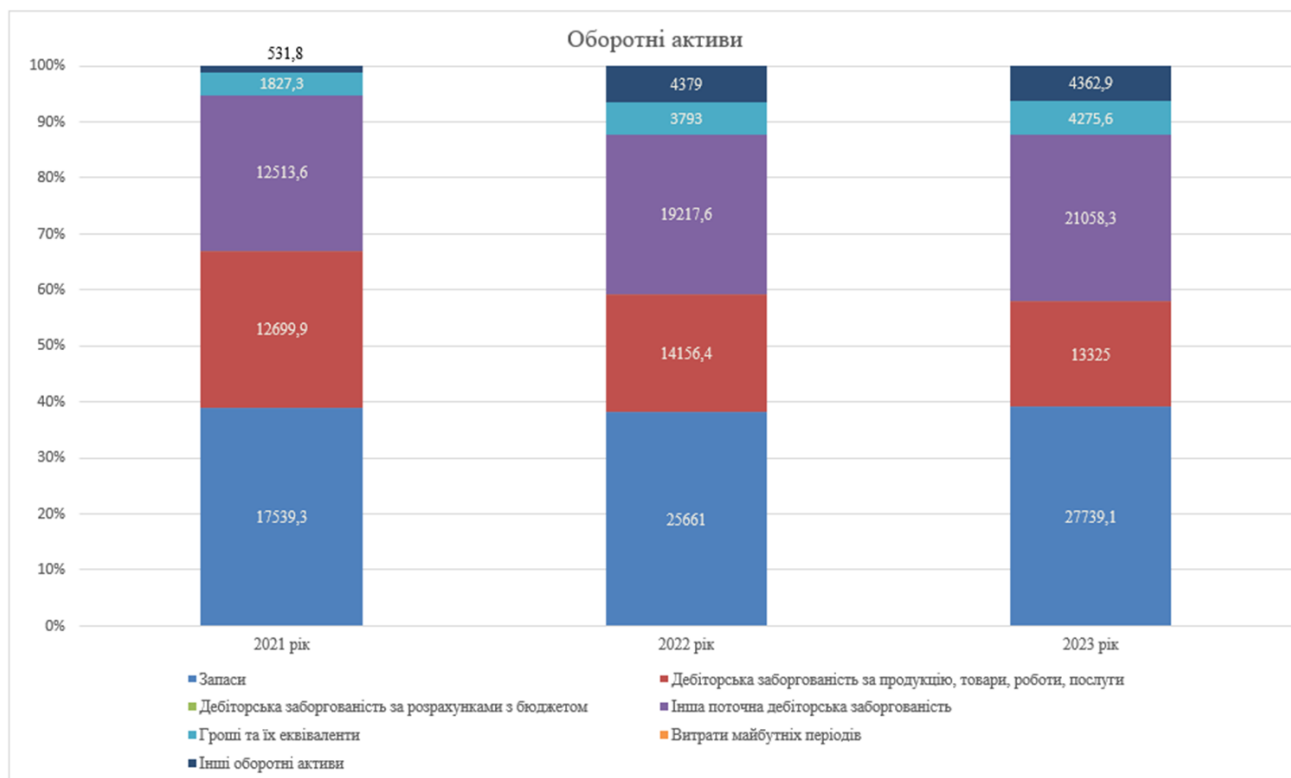


Рисунок 2.2 – Структура оборотних активів ПП «Шанс» у 2021-2023 рр.

Протягом 2021–2023 років активи ПП «Шанс» суттєво зросли, що свідчить про розширення майнового та виробничого потенціалу підприємства. Необоротні активи збільшилися на 31 117,6 тис. грн, або на 280,4 %, переважно за рахунок зростання первісної вартості основних засобів на 28 321,3 тис. грн. Це вказує на оновлення матеріально-технічної бази та придбання нового обладнання.

Оборотні активи зросли на 25 795,8 тис. грн, або на 57,2 %. Найбільший приріст спостерігався за запасами - 10 199,8 тис. грн, іншою поточною дебіторською заборгованістю - 8 544,7 тис. грн, грошовими коштами та їх еквівалентами - 2 448,3 тис. грн.

Отже, валюта балансу ПП «Шанс» за досліджуваний період збільшилася на 56 913,4 тис. грн, або на 101,2 %, що свідчить про активізацію господарської діяльності, нарощування ресурсної бази та формування передумов для подальшого сталого розвитку підприємства.

Далі визначимо частку дебіторської заборгованості у складі оборотних активів підприємства за три роки:

- в 2021 році:  $(25225,8 : 45124,2) \times 100 = 55,9\%$ ;
- в 2022 році:  $(33437,9 : 67346,9) \times 100 = 49,7\%$ ;
- в 2023 році:  $(34407,1 : 70920,0) \times 100 = 48,5\%$ .

Отже, поступове зменшення частки дебіторської заборгованості свідчить про певне покращення структури оборотних активів та зниження залежності підприємства від очікуваних платежів контрагентів. Це позитивно впливає на ліквідність і підвищує фінансову гнучкість ПП «Шанс».

Загалом зміни у структурі активів і джерел фінансування свідчать про трансформацію майнового потенціалу підприємства: з одного боку, відбувається оновлення основних засобів і посилення матеріально-технічної бази, з іншого - зростає роль залучених джерел фінансування. Така динаміка вказує на активний розвиток підприємства, однак потребує контролю за рівнем зобов'язань, щоб зберегти фінансову рівновагу та економічну стійкість у кризових умовах.

Для оцінки ліквідності та платоспроможності ПП «Шанс» активи підприємства згруповано за рівнем ліквідності. У 2021 році найбільшу частку займали швидколіквідні активи - 45,8 %, повільноліквідні становили 31,2 %, важколіквідні - 19,7 %, а високоліквідні - лише 3,3 %.

У 2022 році структура залишалася відносно стабільною: швидколіквідні активи становили 44,6 %, повільноліквідні - 30,3 %, важколіквідні - 20,7 %, високоліквідні - 4,5 %. У 2023 році частка швидколіквідних активів зменшилася до 34,3 %, а високоліквідних - до 3,8 %, водночас зросла частка важколіквідних активів.

Отже, динаміка активів ПП «Шанс» свідчить про поступове зниження рівня поточної ліквідності через збільшення частки основних засобів. Це позитивно характеризує оновлення матеріально-технічної бази, однак потребує контролю за обсягом грошових коштів і швидколіквідних активів для забезпечення своєчасних розрахунків із кредиторами.

У таблиці 2.8 наведено групування активів балансу ПП «Шанс» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.8 – Групування активів балансу ПП «Шанс» у 2021-2023 рр.

Розміщення майна	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення		
							2022/2021	2023/2022	2023/2021
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Високоліквідні	1827,3	3,3	3793,0	4,5	4275,6	3,8	1965,7	482,6	2448,3
Швидколіквідні	25757,6	45,8	37816,9	44,6	38770,0	34,3	12059,3	953,1	13012,4
Повільноліквідні	17539,3	31,2	25737,0	30,3	27874,4	24,6	8197,7	2137,4	10335,1
Важколіквідні	11098,1	19,7	17534,8	20,7	42215,7	37,3	6436,7	24680,9	31117,6
Всього	56222,3	100,0	84881,7	100,0	113135,7	100,0	28659,4	28254,0	56913,4

У таблиці 2.9 наведено групування зобов'язань за строками їх погашення.

Таблиця 2.9 - Групування зобов'язань за строками їх погашення

Групи	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення		
							2022/2021	2023/2022	2023/2021
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Найбільш термінові	6366,3	11,3	20347,1	24,0	28015,1	24,8	13980,8	7668,0	21648,8
Короткострокові	2107,7	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	-2107,7	0,0	-2107,7
Довгострокові	0,0	0,0	8119,6	9,6	10582,7	9,4	8119,6	2463,1	10582,7
Постійні	47748,3	84,9	56415,0	66,5	74537,9	65,9	8666,7	18122,9	26789,6
Всього	56222,3	100,0	84881,7	100,0	113135,7	100,0	28659,4	28254,0	56913,4

У 2021–2023 роках найбільш термінові зобов'язання ПП «Шанс» зросли на 21 648,8 тис. грн, а їх частка у пасивах збільшилася з 11,3 % у 2021 році до 24,8 % у 2023 році. Це пов'язано переважно зі зростанням поточної кредиторської заборгованості перед постачальниками та підрядниками.

Основу пасивів підприємства протягом усього періоду становив власний капітал, частка якого зменшилася з 84,9 % у 2021 році до 65,9 % у 2023 році. Водночас у абсолютному вираженні власний капітал зріс на 26 789,6 тис. грн.

Отже, ПП «Шанс» зберігає значну частку власного капіталу, однак поступове зростання термінових зобов'язань свідчить про посилення

залежності від короткострокового фінансування, що потребує контролю з позиції ліквідності та економічної стійкості.

Ключовим етапом оцінки платоспроможності ПП «Шанс» є розрахунок показників ліквідності: коефіцієнта покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, а також чистого оборотного капіталу. Вони дозволяють визначити здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних ресурсів. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Відносні показники оцінки ліквідності ПП «Шанс» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт покриття	5,33	3,31	2,53	-2,02	-0,78	-2,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,26	2,05	1,54	-1,21	-0,51	-1,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,19	0,15	-0,03	-0,03	-0,06
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	36650,20	46999,80	42904,90	10349,60	-4094,90	6254,70

За даними таблиці 2.10, ПП «Шанс» у 2021–2023 роках зберігало достатній рівень поточної ліквідності: коефіцієнт покриття перевищував нормативне значення, хоча зменшився з 5,33 у 2021 році до 2,53 у 2023 році. Це свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами, але також вказує на поступове зниження запасу ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності також залишався вищим за нормативний рівень, проте знизився з 3,26 до 1,54, що свідчить про зменшення обсягу швидколіквідних активів відносно поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності був низьким і зменшився з 0,22 до 0,15, що вказує на недостатній обсяг грошових коштів для негайного погашення термінових зобов'язань. Отже, підприємство загалом є ліквідним, але динаміка показників свідчить про необхідність посилення контролю за грошовими коштами, дебіторською заборгованістю та короткостроковими зобов'язаннями.

*Аналіз фінансової стійкості та ділової активності.* Для оцінки фінансової стійкості ПП «Шанс» розраховано основні відносні показники, що

характеризують рівень платоспроможності, фінансової незалежності та залежності підприємства від залученого капіталу. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники оцінки фінансової стійкості ПП «Шанс» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Власні обігові кошти (тис. грн)	36650,20	46999,80	42904,90	10349,60	-4094,90	6254,70
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,85	0,66	0,66	-0,18	-0,01	-0,19
Коефіцієнт фінансової залежності	0,15	0,34	0,34	0,18	0,01	0,19
Коефіцієнт фінансування	0,18	0,36	0,38	0,18	0,02	0,20
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,81	0,70	0,60	-0,11	-0,09	-0,21
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,77	0,83	0,58	0,07	-0,26	-0,19
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,15	0,24	0,25	0,09	0,01	0,10
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,63	2,77	2,66	-2,86	-0,11	-2,97

ПП «Шанс» зберігає достатній рівень фінансової стійкості, оскільки коефіцієнт автономії протягом 2021–2023 років перевищував нормативне значення 0,5: 0,85 у 2021 році та 0,66 у 2022–2023 роках. Це свідчить про переважання власного капіталу в структурі фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності зріс із 0,15 до 0,34, а коефіцієнт концентрації позикового капіталу - з 0,15 до 0,25, що вказує на поступове посилення ролі залучених ресурсів. Попри це, боргове навантаження залишається помірним. Забезпеченість власними оборотними засобами та маневреність власного капіталу мають тенденцію до зниження, однак залишаються на прийнятному рівні. Отже, підприємство є фінансово стійким, але потребує контролю за зростанням зобов'язань і ефективністю використання позикового капіталу.

Аналіз ділової активності ПП «Шанс» дозволяє оцінити ефективність використання активів, капіталу, запасів і дебіторської заборгованості в основній діяльності підприємства.

Показники оборотності характеризують швидкість повернення вкладених ресурсів у грошову форму та є важливими для оцінки економічної стійкості. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності ПП «Шанс» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,31	0,36	0,36	0,05	0,00	0,05
Період одного обороту обігових коштів (днів)	1160,92	998,48	1003,56	-162,44	5,08	-157,37
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,69	0,92	1,18	0,22	0,26	0,49
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	520,88	393,34	305,20	-127,55	-88,13	-215,68
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,06	1,50	1,45	-0,55	-0,06	-0,61
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	174,98	239,35	248,51	64,37	9,16	73,53
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,37	0,54	0,54	0,18	0,00	0,18

У 2022 році ділова активність ПП «Шанс» покращилася: зросли коефіцієнти оборотності активів, дебіторської заборгованості та власного капіталу. Це свідчить про ефективніше використання ресурсів і прискорення розрахунків із покупцями. Позитивною зміною стало скорочення періоду обороту обігових коштів на 162 дні та періоду погашення дебіторської заборгованості на 127 днів. У 2023 році оборотність активів залишилася стабільною, а оборотність дебіторської заборгованості зросла ще на 0,26, що підтверджує покращення роботи з клієнтами. Водночас період погашення кредиторської заборгованості дещо збільшився, що потребує контролю. Отже, ПП «Шанс» демонструє загалом позитивну динаміку ділової активності, однак зростання строків розрахунків із постачальниками може посилювати залежність від короткострокових зобов'язань.

*Аналіз майнового стану підприємства.* Аналіз майнового стану ПП «Шанс» дає змогу оцінити склад, структуру та динаміку активів підприємства, а також визначити рівень його ресурсного забезпечення.

За даними таблиці 2.13, валюта балансу підприємства стабільно зростала: у 2022 році вона збільшилася на 28 659,4 тис. грн, а у 2023 році - ще на 28 254,0 тис. грн. Середня вартість основних засобів зростає на 20 460,9 тис. грн, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази та посилення виробничого потенціалу ПП «Шанс».

Таблиця 2.13 – Показники майнового стану ПП «Шанс» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Валюта балансу (майно підприємства), тис. грн.	56222,3	84881,7	113135,7	28659,40	28254,00	56913,4
Середня величина основних засобів, тис. грн.	9414,35	14316,45	29875,25	4902,10	15558,80	20460,9
Фондоозброєність, тис. грн / чол.	855,85	1789,56	3734,41	933,71	1944,85	2878,6
Фондовіддача основних фондів	1,57	1,75	0,96	0,17	-0,78	-0,6
Частка основних засобів в активах	0,39	0,34	0,44	-0,06	0,11	0,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,50	0,38	0,16	-0,11	-0,22	-0,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,17	0,23	0,43	0,06	0,21	0,3
Коефіцієнт мобільності активів	4,07	3,84	1,68	-0,23	-2,16	-2,4
Коефіцієнт постійності основних засобів	0,20	0,21	0,37	0,01	0,17	0,2
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	4,07	3,84	1,68	-0,23	-2,16	-2,4

Показники майнового стану ПП «Шанс» свідчать про посилення матеріально-технічної бази підприємства. Фондоозброєність зростає з 855,85 тис. грн/чол. у 2021 році до 3734,41 тис. грн/чол. у 2023 році, що зумовлено збільшенням вартості основних засобів і скороченням чисельності працівників. Водночас фондовіддача знизилася: у 2023 році на 1 грн основних засобів припадало лише 0,96 грн доходу, що на 0,6 грн менше, ніж у 2021 році. Це свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів. Позитивною є динаміка оновлення основних засобів: рівень їх фізичного зносу зменшився на 30 %, що свідчить про поліпшення технічного стану активів. Водночас коефіцієнт мобільності активів знизився з 4,07 до 1,68, що вказує на зростання частки менш мобільних необоротних активів. Отже, підприємство активно оновлює матеріально-технічну базу, однак потребує підвищення

ефективності використання основних засобів і контролю за фінансовою гнучкістю.

*Економічний аналіз діяльності підприємства.* Аналіз прибутковості ПП «Шанс» здійснено за даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021–2023 роки.

За даними таблиці 2.14, у 2022 році чистий дохід підприємства зріс на 13 168,8 тис. грн, або на 771,3 %. Основним чинником стало збільшення доходу від реалізації продукції, товарів і послуг на 13 169,4 тис. грн, а також зростання інших доходів на 360,1 тис. грн. Водночас інші операційні доходи зменшилися на 360,7 тис. грн. Отже, у 2022 році ПП «Шанс» продемонструвало суттєве зростання доходів, що свідчить про активізацію господарської діяльності та розширення обсягів реалізації.

Загальні витрати ПП «Шанс» у 2022 році зросли на 5 588,7 тис. грн, або на 32,1 %. Це було зумовлено насамперед збільшенням собівартості реалізованої продукції на 7 806,8 тис. грн та інших витрат на 755,3 тис. грн. Водночас інші операційні витрати скоротилися на 2 973,4 тис. грн, що частково стримало загальне зростання витрат.

У результаті чистий фінансовий результат підприємства збільшився на 7 580,1 тис. грн, або на 710,7 %, оскільки доходи зростали значно швидше, ніж витрати. Це свідчить про покращення прибутковості та підвищення ефективності господарської діяльності ПП «Шанс».

У 2023 році чистий дохід ПП «Шанс» зріс на 9032,6 тис. грн, або на 28,5 %, переважно за рахунок збільшення доходу від реалізації продукції, товарів і послуг на 9980,6 тис. грн. Водночас загальні витрати зменшилися на 443,6 тис. грн, що стало можливим завдяки скороченню собівартості реалізованої продукції та інших витрат. Попри зростання інших операційних витрат, підприємство покращило фінансовий результат. У результаті чистий прибуток зріс на 9476,2 тис. грн і досяг 18 122,9 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності діяльності та зміцнення економічної стійкості ПП «Шанс».

Таблиця 2.14 – Показники доходів, витрат і фінансових результатів ПП «Шанс» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення					
	тис.грн	тис.грн	тис.грн	2022/2021		2023/2022		2023/2021	
				тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17434,4	30603,8	40584,4	13169,4	75,5	9980,6	32,6	23150,0	132,8
Інші операційні доходи	912,5	551,8	0,0	-360,7	-39,5	-551,8	-100,0	-912,5	-100,0
Інші доходи	127,4	487,5	91,3	360,1	282,7	-396,2	-81,3	-36,1	-28,3
<b>Разом чисті доходи</b>	<b>18474,3</b>	<b>31643,1</b>	<b>40675,7</b>	<b>13168,8</b>	<b>71,3</b>	<b>9032,6</b>	<b>28,5</b>	<b>22201,4</b>	<b>120,2</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13195,9	21002,7	19728,9	7806,8	59,2	-1273,8	-6,1	6533,0	49,5
Інші операційні витрати	4000,0	1026,6	2683,5	-2973,4	-74,3	1656,9	161,4	-1316,5	-32,9
Інші витрати	211,8	967,1	140,4	755,3	356,6	-826,7	-85,5	-71,4	-33,7
<b>Разом витрати</b>	<b>17407,7</b>	<b>22996,4</b>	<b>22552,8</b>	<b>5588,7</b>	<b>32,1</b>	<b>-443,6</b>	<b>-1,9</b>	<b>5145,1</b>	<b>29,6</b>
Фінансовий результат до оподаткування	1066,6	8646,7	18122,9	7580,1	710,7	9476,2	109,6	17056,3	1599,1
Податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Чистий фінансовий результат</b>	<b>1066,6</b>	<b>8646,7</b>	<b>18122,9</b>	<b>7580,1</b>	<b>710,7</b>	<b>9476,2</b>	<b>109,6</b>	<b>17056,3</b>	<b>1599,1</b>

Динаміку чистого доходу, загальних витрат і чистого фінансового результату ПП «Шанс» за 2021–2023 роки відображено на рисунку 2.3. Він дає змогу візуально простежити співвідношення між доходами, витратами та прибутком підприємства, а також оцінити зміну ефективності його діяльності в досліджуваному періоді.

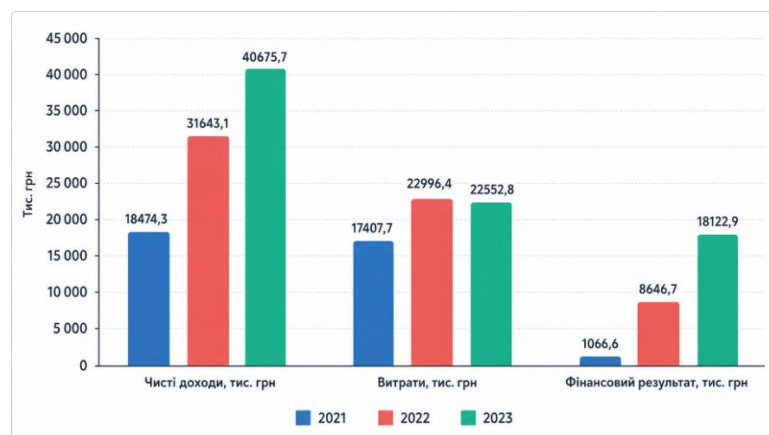


Рисунок 2.3 - Динаміка чистого доходу, загальних витрат і чистого фінансового результату ПП «Шанс» за 2021–2023 рр.

На рисунку 2.3 відображено динаміку чистих доходів, витрат і фінансового результату ПП «Шанс» за 2021–2023 роки. Дані свідчать про стає зростання доходів підприємства: з 18 474,3 тис. грн у 2021 році до 40 675,7 тис. грн у 2023 році. При цьому витрати у 2023 році дещо зменшилися порівняно з 2022 роком, що позитивно вплинуло на прибутковість. Найбільш суттєвою позитивною тенденцією є зростання фінансового результату: з 1066,6 тис. грн у 2021 році до 18 122,9 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності ПП «Шанс», посилення його прибутковості та формування фінансових передумов для забезпечення економічної стійкості й сталого розвитку.

Аналіз прибутковості ПП «Шанс» здійснюється за допомогою показників рентабельності, які характеризують ефективність використання ресурсів, витрат, активів і власного капіталу підприємства. Рентабельність дає змогу визначити, який фінансовий результат отримує підприємство з кожної гривні вкладених ресурсів або понесених витрат.

У контексті оцінювання економічної стійкості ці показники мають важливе значення, оскільки відображають здатність підприємства не лише отримувати дохід, а й забезпечувати прибутковість своєї діяльності. Основні показники рентабельності ПП «Шанс» наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Показники рентабельності ПП «Шанс» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт рентабельності активів	0,02	0,10	0,16	0,08	0,06	0,14
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,02	0,15	0,24	0,13	0,09	0,22
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,03	0,16	0,23	0,13	0,07	0,21
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,06	0,28	0,45	0,22	0,16	0,39
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	0,30	0,05	0,14	-0,25	0,09	-0,17
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,32	0,46	3,06	0,14	2,60	2,74
Коефіцієнт реінвестування	44,75	6,52	4,11	-38,23	-2,41	-40,64

За даними таблиці 2.15, у 2021–2023 роках ПП «Шанс» демонструє загальне покращення показників прибутковості, що свідчить про підвищення ефективності використання активів, власного капіталу, виробничих фондів і витрат.

Коефіцієнт рентабельності активів зріс із 0,02 у 2021 році до 0,16 у 2023 році, тобто на 0,14 пункти. Це означає, що активи підприємства стали використовуватися ефективніше та забезпечують вищий фінансовий результат. Аналогічна тенденція спостерігається за рентабельністю власного капіталу, яка збільшилася з 0,02 до 0,24, що свідчить про зростання віддачі власних фінансових ресурсів. Позитивною є також динаміка рентабельності виробничих фондів: показник зріс із 0,03 у 2021 році до 0,23 у 2023 році. Це підтверджує, що оновлення та нарощування матеріально-технічної бази поступово починає формувати позитивний економічний ефект. Рентабельність продажів також суттєво підвищилася - з 0,06 до 0,45, що свідчить про зростання прибутковості реалізації продукції. Найбільш істотне покращення простежується за коефіцієнтом рентабельності витрат, який зріс із 0,32 у 2021 році до 3,06 у 2023 році. Це означає, що підприємство значно підвищило ефективність використання витрат і отримує більший фінансовий результат на одиницю понесених витрат.

Водночас коефіцієнт рентабельності реалізації продукції у 2023 році становив 0,14, що нижче рівня 2021 року на 0,17 пункти, хоча порівняно з 2022 роком він зріс на 0,09. Це свідчить про часткове відновлення ефективності реалізації після погіршення у 2022 році.

Коефіцієнт реінвестування зменшився з 44,75 у 2021 році до 4,11 у 2023 році. Така динаміка вказує на зниження частки прибутку, що спрямовується на подальше нарощування власного капіталу, однак показник залишається позитивним, що свідчить про збереження можливостей підприємства для самофінансування.

Отже, аналіз рентабельності ПП «Шанс» свідчить про зміцнення прибутковості та покращення ефективності господарської діяльності у 2023

році. Найбільш позитивними є зростання рентабельності активів, власного капіталу, продажів і витрат. Це формує важливі фінансові передумови для підвищення економічної стійкості підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах воєнного стану.

На рисунку 2.4 представлено узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу ПП «Шанс» за 2021–2023 рр.



Рисунок 2.4 - Узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу ПП «Шанс» за 2021–2023 рр.

Отже, фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс» за 2021–2023 роки свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства та наявність передумов для забезпечення його економічної стійкості в умовах воєнного стану. Зростання валюти балансу, власного капіталу, активів і чистого фінансового результату підтверджує розширення господарської діяльності та посилення економічного потенціалу підприємства.

Позитивною тенденцією є збільшення необоротних активів і оновлення основних засобів, що свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази.

Водночас зростання запасів і дебіторської заборгованості потребує контролю, оскільки може впливати на ліквідність.

ПП «Шанс» зберігає достатній рівень фінансової автономії, однак зростання поточних зобов'язань свідчить про посилення залежності від залучених джерел фінансування. Доходи підприємства зростали швидше, ніж витрати, що забезпечило покращення прибутковості та зростання чистого фінансового результату.

Показники рентабельності мають позитивну динаміку, що підтверджує ефективніше використання активів, капіталу й витрат. Водночас зниження ліквідності та недостатній рівень абсолютної ліквідності вказують на необхідність посилення управління грошовими потоками, дебіторською заборгованістю та короткостроковими зобов'язаннями.

Отже, ПП «Шанс» можна охарактеризувати як фінансово стійке підприємство з позитивними передумовами сталого розвитку, однак для збереження економічної стійкості в кризових умовах необхідно контролювати ліквідність, боргове навантаження та ефективність використання ресурсів.

### **2.3. Оцінка впливу воєнного стану на економічну стійкість та сталий розвиток ПП «Шанс»**

Оцінка впливу воєнного стану на економічну стійкість і сталий розвиток ПП «Шанс» має здійснюватися з урахуванням подвійного аналітичного контексту. З одного боку, підприємство функціонує в загальному кризовому середовищі аграрного сектору України, для якого характерними стали логістичні обмеження, зростання виробничих витрат, дефіцит трудових ресурсів, енергетичні ризики, порушення експортних каналів, руйнування інфраструктури та зростання фінансової невизначеності. З іншого боку, ПП «Шанс» має власні внутрішні передумови стійкості: сформовану матеріально-технічну базу, зростання активів, позитивну динаміку доходів, достатній

рівень фінансової автономії, переробні й логістичні можливості, а також ознаки вертикальної інтеграції.

Вплив воєнного стану на ПП «Шанс» доцільно аналізувати не лише через прямі ризики фізичного пошкодження активів, а й через ширший комплекс непрямих економічних наслідків. До них належать зростання витрат на логістику, паливо, енергоресурси, запасні частини, добрива й насіння; ускладнення доступу до ринків збуту; підвищення ролі дебіторської та кредиторської заборгованості; потреба в резервуванні ресурсів; ризики перебоїв електропостачання; кадрові втрати; необхідність швидкого реагування на зміну маршрутів реалізації продукції.

Загальнонаціональні дослідження підтверджують системність цих викликів. За результатами дослідження FAO, проведеного серед 2612 аграрних підприємств у 23 областях України, війна вплинула на операційну діяльність, виробничі тенденції, складські потужності, активи, землю, ланцюги створення вартості та системи підтримки. Серед ключових проблем визначено нестачу робочої сили, зростання витрат на ресурси, забруднення земель і перебої з електропостачанням, що погіршують продуктивність і фінансову життєздатність аграрних підприємств.

Узагальнені наслідки війни для аграрних підприємств та їх прояви для ПП «Шанс» подано в таблиці 2.16.

Проведений у підрозділі 2.2 фінансово-економічний аналіз засвідчив, що ПП «Шанс» у 2021–2023 роках загалом зберігало позитивну динаміку розвитку. Валюта балансу підприємства збільшилася на 56 913,4 тис. грн, або на 101,2 %, що свідчить про розширення фінансово-господарської бази. Власний капітал зріс на 26 789,6 тис. грн, а чистий фінансовий результат у 2023 році досяг 18 122,9 тис. грн. Такі результати підтверджують наявність внутрішніх фінансових передумов економічної стійкості підприємства.

Таблиця 2.11 – Основні напрями впливу воєнного стану на економічну стійкість ПП «Шанс»

Напрямок впливу	Загальний прояв для аграрного сектору України	Ймовірний прояв для ПП «Шанс»	Вплив на економічну стійкість
Логістичний	Ускладнення експорту, зміна маршрутів, зростання транспортних витрат	Підвищення значення власного автопарку, потреба у гнучкому плануванні перевезень	Посилює роль логістичної автономності, але збільшує витрати
Ресурсний	Зростання цін на паливо, добрива, ЗЗР, насіння, запасні частини	Зростання собівартості виробництва та потреби в оборотному капіталі	Підвищує навантаження на ліквідність і рентабельність
Фінансовий	Обмеження доступу до дешевих фінансових ресурсів, зростання ризиків платежів	Зростання поточних зобов'язань, потреба в контролі боргового навантаження	Може знижувати фінансову гнучкість
Кадровий	Мобілізація, міграція, дефіцит кваліфікованих працівників	Зростання ризиків для безперервності виробничих і логістичних процесів	Впливає на операційну стабільність
Енергетичний	Перебої з електропостачанням, зростання витрат на енергію	Ризики для переробки, зберігання, сушіння та доробки продукції	Посилює потребу в енергетичній автономності
Ринковий	Волатильність цін, залежність від експортної інфраструктури	Потреба у диверсифікації каналів збуту й гнучкому управлінні запасами	Визначає стабільність доходів
Безпековий	Ризики руйнування інфраструктури, мінування, пошкодження техніки	Необхідність захисту активів, транспорту та виробничих потужностей	Формує потребу в безпеково-адаптаційному управлінні

*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення результатів дослідження та відкритих джерел.*

Водночас позитивна динаміка не означає відсутності ризиків. Аналіз показав зниження коефіцієнтів ліквідності, недостатній рівень абсолютної ліквідності, зростання поточних зобов'язань і підвищення ролі кредиторської заборгованості. У воєнних умовах такі тенденції мають особливе значення, оскільки фінансова стійкість аграрного підприємства залежить не лише від прибутковості, а й від здатності швидко мобілізувати грошові кошти, здійснювати розрахунки з постачальниками, закуповувати ресурси до посівної та збиральної кампаній, фінансувати логістику й підтримувати виробничий цикл.

З позиції сталого розвитку важливо, що ПП «Шанс» нарощувало необоротні активи й оновлювало основні засоби. Це свідчить про посилення матеріально-технічної бази, що є позитивним для довгострокової економічної життєздатності. Однак зростання частки менш мобільних активів одночасно знижує фінансову гнучкість, оскільки кошти, вкладені в основні засоби, не можуть бути швидко використані для погашення термінових зобов'язань. Тому модернізація підприємства має супроводжуватися достатнім рівнем оборотного капіталу та резервів ліквідності.

Особливо важливим каналом впливу воєнного стану є логістика. Для ПП «Шанс» вона має подвійне значення. З одного боку, власний автопарк і досвід транспортування аграрної продукції підвищують адаптивність підприємства та зменшують залежність від зовнішніх перевізників. З іншого боку, автологістика в умовах війни пов'язана зі зростанням витрат на паливе, ремонт, страхування, оплату праці водіїв, безпекові обмеження та ризики пошкодження транспорту. У дослідженні KSE щодо аграрного сектору України зазначено, що експортні порушення, морська блокада та зростання логістичних витрат стали одними з головних чинників непрямих втрат аграрного сектору.

Для ПП «Шанс», яке має переробну та логістичну складові, воєнні логістичні ризики можуть впливати відразу на кілька елементів економічної стійкості: швидкість реалізації продукції, оборотність запасів, рівень дебіторської заборгованості, потребу в складських потужностях, собівартість продукції, маржу та строки надходження коштів. Тобто логістика є не лише операційною функцією, а одним із ключових факторів фінансової стабільності.

Значущим фактором впливу є також енергетична нестабільність. Для аграрного підприємства, яке здійснює не лише вирощування, а й сушіння, доробку, переробку та зберігання продукції, електроенергія має критичне значення. Перебої з електропостачанням можуть призводити до зупинки переробних потужностей, порушення технологічних процесів, зниження

якості продукції та додаткових витрат на альтернативні джерела енергії. FAO зазначає, що перебої з електропостачанням вплинули на значну частину аграрних підприємств України та спричиняли зростання витрат, втрати доходів і операційні порушення [22].

Воєнний стан також впливає на кадрову складову економічної стійкості. У попередньому аналізі було встановлено, що ПП «Шанс» має компактну чисельність персоналу. Така структура може бути ефективною за нормальних умов, але в період війни вона підвищує кадрову вразливість підприємства. Мобілізація, міграція, зростання психологічного навантаження, потреба в заміні працівників і дефіцит кваліфікованих кадрів можуть ускладнювати виконання виробничих, логістичних і управлінських функцій. Для підприємства з невеликою чисельністю персоналу втрата навіть кількох працівників може мати суттєвий вплив на безперервність діяльності.

Окремої уваги потребує вплив воєнного стану на рентабельність. У 2021–2023 роках ПП «Шанс» демонструвало покращення багатьох показників прибутковості, зокрема рентабельності активів, власного капіталу, виробничих фондів і продажів. Це є позитивним сигналом, який свідчить про здатність підприємства адаптуватися до кризового середовища. Водночас зростання собівартості, енергетичних і логістичних витрат у воєнний період створює ризик майбутнього тиску на прибутковість. Отже, висока прибутковість 2023 року має розглядатися не як гарантована сталість, а як результат успішної адаптації, який потребує подальшого управлінського підтримання.

Загальний вплив воєнного стану на основні складові економічної стійкості ПП «Шанс» подано в таблиці 2.17.

У контексті сталого розвитку найбільш важливою є здатність підприємства не лише підтримувати поточну діяльність, а й забезпечувати довгострокову життєздатність. Для ПП «Шанс» такими передумовами є: зростання власного капіталу, модернізація основних засобів, розвиток

переробки, логістичні можливості, технологія no-till, зростання прибутковості та наявність досвіду функціонування в умовах кризи.

Таблиця 2.12 – Оцінка впливу воєнного стану на складові економічної стійкості ПП «Шанс»

Складова економічної стійкості	Виявлені позитивні передумови	Воєнні ризики	Загальна оцінка впливу
Фінансова стійкість	Зростання власного капіталу, прибутку, валюти балансу	Зростання поточних зобов'язань, зниження ліквідності	Стійкість збережена, але зростає потреба в контролі ліквідності
Виробнича стійкість	Оновлення основних засобів, збільшення матеріально-технічної бази	Зростання витрат, ризики енергопостачання, залежність від ресурсів	Потенціал посилено, але операційні ризики залишаються високими
Логістична стійкість	Власний автопарк, досвід транспортування продукції	Висока вартість логістики, ризики маршрутів, залежність від портів	Логістична автономність є перевагою, але потребує резервних сценаріїв
Кадрова стійкість	Компактна структура персоналу, нижче адміністративне навантаження	Мобілізація, дефіцит кадрів, ризики заміщення працівників	Складова є вразливою через малу чисельність персоналу
Ринкова стійкість	Зростання доходів, експортна орієнтація, переробка	Цінова волатильність, обмеження експорту, ризики збуту	Позитивна динаміка доходів потребує диверсифікації ринків
Інноваційно-технологічна стійкість	No-till, модернізація основних засобів, переробні потужності	Висока вартість техніки, сервісу й енергії	Складова формує передумови сталого розвитку
Безпеково-адаптаційна стійкість	Наявність власної логістики, інфраструктурний розвиток	Ризики пошкодження активів, енергетичні атаки, загальна невизначеність	Потребує системного антикризового механізму

*Джерело: сформовано автором за результатами фінансово-економічного аналізу ПП «Шанс» та узагальнення відкритих джерел.*

Водночас слабкими місцями залишаються зниження ліквідності, недостатній рівень абсолютної ліквідності, зростання поточних зобов'язань, залежність від логістичної інфраструктури та потреба в контролі дебіторської заборгованості.

З погляду авторського підходу, воєнний стан трансформує зміст сталого розвитку ПП «Шанс». Якщо в мирних умовах сталий розвиток підприємства можна було оцінювати насамперед через економічну ефективність, екологічну відповідальність і соціальну складову, то в умовах війни до цих вимірів обов'язково додається безпеково-адаптаційний компонент. Його сутність полягає у здатності підприємства зберігати функціональність, захищати

активи, підтримувати логістику, резервувати ресурси, управляти грошовими потоками та швидко відновлюватися після втрат.

Саме тому для ПП «Шанс» сталий розвиток доцільно розглядати як процес поєднання чотирьох взаємопов'язаних підсистем: економічної, екологічної, соціальної та безпеково-адаптаційної. Економічна підсистема проявляється через прибутковість, фінансову автономію й ефективність використання ресурсів. Екологічна - через потенціал ресурсозберігаючих технологій, зокрема no-till. Соціальна - через збереження зайнятості та кадрового потенціалу. Безпеково-адаптаційна - через здатність працювати під впливом воєнних, логістичних, енергетичних і фінансових ризиків.

У Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 року, схваленій Кабінетом Міністрів України у 2024 році, закріплено орієнтацію на розвиток аграрного сектору та сільських територій з урахуванням стратегічних викликів, потреб відновлення й євроінтеграційного напрямку. Для таких підприємств, як ПП «Шанс», це означає необхідність поєднання продуктивності, конкурентоспроможності, сталості, інфраструктурного розвитку та адаптації до нових ринкових умов.

З урахуванням проведеного аналізу вплив воєнного стану на ПП «Шанс» можна оцінити як обмежувально-адаптаційний. Він обмежує діяльність підприємства через зростання витрат, логістичні ризики, енергетичну нестабільність, кадрові виклики й посилення фінансових ризиків. Водночас він стимулює адаптацію через модернізацію основних засобів, розвиток логістики, посилення ролі власного капіталу, контроль витрат, підвищення прибутковості та пошук більш стійкої моделі господарювання.

На підставі проведеного дослідження можна виокремити три рівні впливу воєнного стану на ПП «Шанс».

Перший рівень - операційний вплив. Він проявляється через зростання витрат, складність логістики, потребу в запасах, залежність від енергопостачання, необхідність безперервного забезпечення виробничого

процесу. Для ПП «Шанс» це особливо важливо через поєднання вирощування, переробки, зберігання й транспортування продукції.

Таблиця 2.18 – Узагальнена матриця впливу воєнного стану на сталий розвиток ПП «Шанс»

Підсистема сталого розвитку	Позитивні передумови, виявлені в діяльності ПП «Шанс»	Обмеження, пов'язані з воєнним станом	Пріоритет управлінського реагування
Економічна	Зростання доходів, прибутку, власного капіталу, активів	Зниження ліквідності, зростання поточних зобов'язань	Управління грошовими потоками, дебіторською та кредиторською заборгованістю
Екологічна	Використання no-till, потенціал ресурсозбереження	Зростання вартості ресурсів, ризики деградації земель через кризове скорочення витрат	Підтримка сівозмін, моніторинг ґрунтів, ресурсозберігаючі технології
Соціальна	Збереження функціонування підприємства та робочих місць	Кадровий дефіцит, мобілізаційні ризики, психологічне навантаження	Навчання, взаємозамінність працівників, мотивація персоналу
Інноваційно-технологічна	Оновлення основних засобів, переробні потужності	Висока вартість техніки, енергії, ремонту й сервісу	Пріоритетність інвестицій за критерієм економічної віддачі
Логістична	Власний транспорт, досвід перевезень	Зростання логістичних витрат, залежність від портів і маршрутів	Альтернативні маршрути, партнерська логістика, оптимізація рейсів
Безпеково-адаптаційна	Внутрішні ресурси для адаптації, позитивний фінансовий результат	Воєнні, енергетичні, інфраструктурні ризики	Антикризовий план, резерви ресурсів, страхування, енергетична автономність

*Джерело: сформовано автором.*

Другий рівень - фінансовий вплив. Він проявляється через зростання поточних зобов'язань, зниження коефіцієнтів ліквідності, потребу у фінансуванні оборотного капіталу, ризик затримки платежів і залежність від своєчасного надходження коштів від покупців. Попри збереження фінансової автономії, підприємство має посилювати контроль за грошовими потоками.

Третій рівень - стратегічний вплив. Він пов'язаний із необхідністю переходу від простої адаптації до формування стійкої моделі розвитку. Для ПП «Шанс» це означає розвиток переробки, підвищення ефективності використання основних засобів, управління логістичними ризиками,

диверсифікацію ринків збуту, підтримку технологічного оновлення та інтеграцію принципів сталого розвитку в управлінські рішення.

На рисунку 2.5 представлена оцінка впливу воєнного стану на економічну стійкість та сталий розвиток ПП «Шанс».

Рисунок 2.5 узагальнює логіку впливу воєнного стану на економічну стійкість та сталий розвиток ПП «Шанс». У схемі показано, що зовнішні виклики воєнного періоду - логістичні обмеження, зростання цін на ресурси, енергетичні ризики, кадровий дефіцит, ринкова нестабільність і безпекові загрози - безпосередньо впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.



Рисунок 2.5 - Оцінка впливу воєнного стану на економічну стійкість та сталий розвиток ПП «Шанс»

Водночас ПП «Шанс» має низку адаптаційних передумов, які пом'якшують негативний вплив воєнного середовища: зростання активів і власного капіталу, оновлення основних засобів, позитивну динаміку

прибутковості, вертикальну інтеграцію, наявність переробки, власну логістику та використання технології no-till.

Отже, вплив воєнного стану на підприємство має обмежувально-адаптаційний характер: з одного боку, він посилює фінансові, логістичні та операційні ризики, а з іншого - стимулює підприємство до модернізації, підвищення гнучкості, посилення контролю за ресурсами та формування безпеково-адаптаційної складової сталого розвитку.

Отже, воєнний стан не призвів до втрати економічної життєздатності ПП «Шанс», однак істотно змінив умови його функціонування. Підприємство зберегло позитивну динаміку розвитку, але його подальший сталий розвиток має ґрунтуватися на посиленні фінансової гнучкості, збереженні ліквідності, оптимізації зобов'язань, диверсифікації логістики, захисті активів, розвитку енергетичної автономності та підвищенні ефективності використання основних засобів.

## **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Концептуальні засади механізму забезпечення сталого розвитку підприємства**

Результати другого розділу засвідчили, що ПП «Шанс» має реальні передумови для сталого розвитку: зростання активів і власного капіталу, оновлення основних засобів, позитивну динаміку чистого доходу та прибутку, наявність переробки, власної логістики, елементів вертикальної інтеграції та використання технології no-till. Водночас виявлено проблемні зони, які обмежують економічну стійкість підприємства: зниження ліквідності, недостатній рівень абсолютної ліквідності, зростання поточних зобов'язань, зменшення мобільності активів, підвищення залежності від логістичної інфраструктури, ризику енергопостачання та кадрової вразливості.

Тому механізм забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» має бути не загальною декларацією, а прикладною системою управлінських дій, спрямованих на зміцнення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Його концептуальна ідея полягає в тому, що сталий розвиток підприємства забезпечується через поєднання чотирьох взаємопов'язаних блоків: фінансово-економічного, виробничо-ресурсного, соціально-кадрового та безпеково-адаптаційного.

Такий підхід відповідає логіці, закладеній у попередніх розділах дипломної роботи: сталий розвиток аграрного підприємства розглядається не лише як баланс економічної, екологічної та соціальної складових, а як система, доповнена безпеково-адаптаційним компонентом. Саме цей компонент є визначальним в умовах воєнного стану, оскільки без здатності підприємства підтримувати ліквідність, логістику, ресурсне забезпечення, енергетичну автономність і захист активів неможливо забезпечити довгострокову економічну життєздатність.

На рівні державної аграрної політики орієнтація на сталий розвиток закріплена у Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 року, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. Документ визначає стратегічні напрями розвитку аграрного сектору та сільських територій, що підсилює актуальність формування механізмів сталого розвитку на рівні окремих аграрних підприємств [9].

Для ПП «Шанс» механізм забезпечення сталого розвитку доцільно визначити як систему цілей, принципів, управлінських інструментів, ресурсних рішень і контрольних показників, спрямованих на збереження економічної стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження воєнних і фінансових ризиків та формування довгострокових передумов розвитку підприємства.

Ключова відмінність запропонованого механізму полягає в тому, що він не обмежується підвищенням прибутковості. Його призначення - забезпечити здатність підприємства одночасно: підтримувати платоспроможність; ефективно використовувати основні засоби; контролювати зобов'язання; зменшувати залежність від окремих логістичних каналів; зберігати ресурсну базу; розвивати переробку; підтримувати кадровий потенціал; впроваджувати безпеково-адаптаційні рішення.

Узагальнено концептуальну основу механізму можна подати через такі вихідні положення.

Перше положення - економічна стійкість є базою сталого розвитку. Підприємство не може реалізовувати довгострокові екологічні, соціальні чи інноваційні цілі, якщо воно втрачає ліквідність, має надмірні поточні зобов'язання або не контролює грошові потоки. Тому для ПП «Шанс» першочерговим завданням є зміцнення фінансової гнучкості.

Друге положення - модернізація основних засобів має супроводжуватися контролем їх віддачі. У другому розділі встановлено, що підприємство активно оновлює матеріально-технічну базу, однак фондівіддача знижується.

Це означає, що інвестиції в основні засоби мають оцінюватися не лише за фактом придбання техніки чи обладнання, а за їхнім впливом на дохід, собівартість, продуктивність і зниження ризиків.

Третє положення - логістика є елементом економічної стійкості, а не лише операційною функцією. Для ПП «Шанс» власна логістика є перевагою, але в умовах воєнного стану вона потребує диверсифікації маршрутів, контролю витрат на паливо, технічного резервування, страхування транспорту та планування альтернативних каналів збуту.

Четверте положення - безпеково-адаптаційний компонент має бути вбудований у всі управлінські рішення. За даними FAO, аграрні підприємства України в умовах війни стикаються з пошкодженням інфраструктури, порушенням логістики, обмеженим доступом до ресурсів та енергії, зростанням заборгованості й забрудненням земель вибухонебезпечними предметами. Це підтверджує необхідність системного управління ризиками на рівні підприємства [22].

П'яте положення - сталий розвиток ПП «Шанс» має спиратися на вимірювані індикатори. Без системи показників механізм не буде керованим. Тому кожен напрям має супроводжуватися контрольними параметрами: коефіцієнтами ліквідності, рівнем дебіторської заборгованості, коефіцієнтом автономії, рентабельністю, фондоддачею, часткою переробленої продукції, рівнем логістичних витрат, часткою власних або резервних енергоресурсів, кадровою стабільністю.

Концептуально механізм забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» має включати такі структурні елементи: мету, принципи, функціональні блоки, інструменти реалізації, показники контролю та очікувані результати.

Метою механізму є підвищення економічної стійкості ПП «Шанс» шляхом забезпечення фінансової гнучкості, ефективного використання ресурсів, розвитку переробки й логістики, зниження ризиків воєнного середовища та формування передумов довгострокового сталого розвитку.

Об'єктом механізму є процеси фінансового, виробничого, ресурсного, логістичного, кадрового та безпеково-адаптаційного управління підприємством. Суб'єктами механізму виступають власники, керівництво підприємства, бухгалтерсько-фінансова служба, виробничі підрозділи, логістична служба, працівники, постачальники, покупці, фермерські господарства-партнери, фінансові установи, місцева громада. Предметом управлінського впливу є фінансові потоки, активи, зобов'язання, виробничі ресурси, основні засоби, запаси, дебіторська й кредиторська заборгованість, логістичні маршрути, кадровий потенціал, енергетичні ресурси та ризики.

Механізм має базуватися на таких принципах:

- принцип фінансової збалансованості - обсяг зобов'язань має відповідати можливостям підприємства щодо їх своєчасного погашення;
- принцип ліквідності - підприємство повинно мати достатній запас грошових коштів і швидколіквідних активів;
- принцип ресурсної ощадності - використання землі, техніки, пального, енергії та оборотного капіталу має бути економічно обґрунтованим;
- принцип технологічної результативності - кожна інвестиція в основні засоби має давати вимірюваний економічний або безпековий ефект;
- принцип логістичної диверсифікації - підприємство не повинно залежати від одного маршруту, одного покупця або одного каналу збуту;
- принцип ризик-орієнтованого управління - управлінські рішення мають прийматися з урахуванням фінансових, логістичних, енергетичних, кадрових і безпекових ризиків;
- принцип адаптивності - механізм має швидко коригуватися залежно від зміни ринкових, воєнних і ресурсних умов;
- принцип сталості - короткострокові рішення не повинні руйнувати довгострокову ресурсну, фінансову та виробничу базу підприємства.

Ризик-орієнтований підхід доцільно вибудовувати відповідно до логіки ISO 31000:2018, де управління ризиками охоплює ідентифікацію, аналіз, оцінювання, оброблення, моніторинг і комунікацію ризиків у межах

організації. Для ПП «Шанс» це означає перехід від ситуативного реагування на проблеми до постійної системи контролю ризиків.

У таблиці 3.1 представлена концептуальна структура механізму забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс».

Таблиця 3.1 – Концептуальна структура механізму забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс»

Блок механізму	Проблема, виявлена у другому розділі	Конкретні управлінські рішення	Очікуваний результат
Фінансово-економічний	Зниження ліквідності, недостатній рівень абсолютної ліквідності, зростання поточних зобов'язань	Запровадити щомісячний платіжний календар; встановити мінімальний резерв грошових коштів; скоротити прострочену дебіторську заборгованість; погоджувати нові зобов'язання з прогнозом грошових потоків	Підвищення платоспроможності, зниження ризику касових розривів
Виробничо-ресурсний	Зростання необоротних активів при зниженні фондівіддачі	Оцінювати кожну інвестицію через показники окупності, приросту продуктивності та зниження собівартості; завантажити переробні потужності через роботу з партнерами	Підвищення ефективності використання основних засобів
Логістично-збутовий	Залежність від логістичної інфраструктури, зростання значення власного транспорту	Розробити альтернативні маршрути; вести облік собівартості кожного рейсу; укладати договори з кількома покупцями; розвивати послуги перевезення для партнерських господарств	Зниження логістичних ризиків і стабілізація збуту
Інноваційно-екологічний	Потреба у збереженні ресурсної бази та підвищенні ефективності виробництва	Розширити застосування no-till; вести моніторинг ґрунтів; контролювати витрати пального, добрив і ЗЗР на 1 га; впроваджувати цифровий облік виробничих операцій	Зниження ресурсомісткості та підтримка екологічної складової сталого розвитку
Соціально-кадровий	Кадрова вразливість через обмежену чисельність персоналу	Створити систему взаємозамінності працівників; проводити навчання з техніки безпеки й роботи з обладнанням; запровадити мотивацію за результатами виробничого циклу	Збереження кадрової стабільності й безперервності процесів
Безпеково-адаптаційний	Воєнні, енергетичні та інфраструктурні ризики	Розробити антикризовий план; сформувати резерв пального й запчастин; забезпечити резервне енергоживлення для критичних процесів; страхувати ключові активи	Підвищення здатності підприємства працювати в умовах воєнного стану

*Джерело: сформовано автором за результатами дослідження ПП «Шанс».*

Наведена структура показує, що механізм сталого розвитку ПП «Шанс» повинен діяти як інтегрована система. Якщо підприємство покращує лише прибутковість, але не контролює ліквідність, його стійкість залишається вразливою. Якщо воно оновлює основні засоби, але не підвищує фондівіддачу, інвестиції можуть погіршити фінансову гнучкість. Якщо воно має власну логістику, але не розробляє альтернативних маршрутів, логістична перевага може перетворитися на джерело ризику. Тому концептуальна основа механізму полягає саме у взаємозв'язку фінансових, виробничих, ресурсних, логістичних, кадрових і безпекових рішень.

Для ПП «Шанс» пріоритетними є не абстрактні напрями «покращення діяльності», а конкретні управлінські дії, які безпосередньо впливають на економічну стійкість. По-перше, необхідно посилити управління ліквідністю. У другому розділі встановлено, що коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності залишаються прийнятними, але мають тенденцію до зниження, а абсолютна ліквідність є недостатньою. Тому підприємству доцільно встановити внутрішній норматив мінімального залишку грошових коштів на рахунках. Для аграрного підприємства такий резерв має покривати щонайменше критичні витрати на паливо, оплату праці, ремонт техніки, електроенергію та логістику протягом короткострокового періоду.

По-друге, потрібно запровадити управління дебіторською заборгованістю за строками її погашення. Підприємству доцільно поділити дебіторів на групи: поточна заборгованість, заборгованість із затримкою до 30 днів, 31–60 днів, понад 60 днів. Для кожної групи мають бути визначені дії: нагадування, зміна умов оплати, обмеження відвантаження, штрафні санкції або переведення на передоплату.

По-третє, необхідно зменшити ризик надмірної залежності від поточних зобов'язань. Зростання кредиторської заборгованості може бути нормальним у період розширення діяльності, однак в умовах війни воно підвищує ризик касових розривів. Тому нові зобов'язання доцільно погоджувати з прогнозом майбутніх надходжень і сезонним календарем виробництва.

По-четверте, потрібно підвищити ефективність використання основних засобів. У другому розділі було встановлено зростання фондоозброєності та оновлення основних засобів, однак фондovіддача знизилася. Це означає, що підприємству потрібно збільшувати завантаження обладнання, зокрема через надання послуг доробки, сушіння, переробки та транспортування для партнерських фермерських господарств. Такий підхід дозволить перетворити основні засоби з витратного ресурсу на джерело додаткового доходу.

По-п'яте, доцільно розвивати переробку як інструмент підвищення доданої вартості. Для аграрного підприємства продаж сировини є менш стійкою моделлю, оскільки воно залежить від закупівельних цін і логістичних витрат. Натомість переробка сої та соняшнику дозволяє отримувати продукцію з вищою доданою вартістю, гнучкіше реагувати на ринкову кон'юнктуру та зменшувати ризик вимушеного продажу сировини в несприятливий період.

По-шосте, необхідно посилити логістичну адаптивність. Власний автопарк ПП «Шанс» є важливою перевагою, однак для воєнного періоду цього недостатньо. Підприємство має розраховувати собівартість перевезення за кожним маршрутом, порівнювати варіанти доставки, формувати резервні маршрути, контролювати витрати пального та забезпечувати технічну готовність транспорту. У разі зростання витрат на експортну логістику частину продукції доцільно спрямовувати на переробку або реалізацію через локальних покупців.

По-сьоме, підприємству потрібно вбудувати безпеково-адаптаційний контур у систему управління. Це передбачає антикризовий план дій на випадок перебоїв електропостачання, пошкодження транспорту, затримки платежів, порушення логістики, дефіциту пального, мобілізації працівників або неможливості своєчасного збуту продукції. Такий підхід відповідає практиці сучасного ризик-менеджменту, де ризики мають не лише ідентифікуватися, а й постійно контролюватися та коригуватися.

По-восьме, слід поєднати економічну ефективність з екологічною складовою. Використання no-till є позитивною передумовою сталого розвитку, однак його ефект потрібно вимірювати: витрати пального на 1 га, стан ґрунтів, урожайність, витрати на обробіток, потреба в добривах і засобах захисту рослин. У міжнародній практиці аграрні підприємства дедалі більше оцінюються за екологічними та соціальними впливами; стандарт GRI 13 для секторів сільського господарства, аквакультури та рибальства визначає суттєві теми впливу таких організацій на економіку, довкілля та людей. Конкретизацію рекомендованих інструментів механізму та показників їх контролю подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані інструменти реалізації механізму сталого розвитку ПП «Шанс»

Напрямок	Рекомендований інструмент	Контрольний показник	Практичний ефект
Ліквідність	Щомісячний платіжний календар	Коефіцієнт абсолютної ліквідності; залишок грошових коштів	Зменшення ризику касових розривів
Дебіторська заборгованість	Реєстр дебіторів за строками погашення	Частка простроченої дебіторської заборгованості	Прискорення надходження коштів
Зобов'язання	Ліміт поточних зобов'язань відносно очікуваних надходжень	Коефіцієнт фінансової залежності; кредиторська заборгованість	Контроль боргового навантаження
Основні засоби	Оцінка окупності інвестицій і завантаження обладнання	Фондовіддача; дохід на 1 грн основних засобів	Підвищення ефективності майнової бази
Переробка	Збільшення частки продукції з доданою вартістю	Частка переробленої продукції; маржинальність	Зниження залежності від продажу сировини
Логістика	Маршрутна карта та облік собівартості рейсів	Витрати логістики на 1 т продукції	Зменшення логістичних втрат
Енергетична автономність	Резервні джерела живлення для критичних процесів	Частка критичних процесів із резервним енергозабезпеченням	Зниження ризику простоїв
Кадрова стійкість	Взаємозамінність і навчання працівників	Частка працівників, здатних виконувати суміжні функції	Збереження безперервності операцій
Екологічна сталість	Моніторинг ефективності no-till	Витрати пального на 1 га; стан ґрунтів; урожайність	Рациональне використання ресурсів
Ризик-менеджмент	Антикризова карта ризиків	Кількість ризиків із визначеними діями реагування	Підвищення адаптивності підприємства

Джерело: сформовано автором.

На рисунку 3.1 запропонований механізм забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства як інструмент підвищення економічної стійкості.

Рисунок відображає авторський механізм забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс», який поєднує фінансово-економічний, виробничо-ресурсний, логістично-збутовий, інноваційно-екологічний, соціально-кадровий та безпеково-адаптаційний блоки. Запропонований механізм спрямований на підвищення ліквідності, ефективності використання ресурсів, зниження ризиків воєнного середовища та зміцнення економічної стійкості підприємства.



Джерело: сформовано автором на основі результатів дослідження

Рисунок 3.1 – Механізм забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства як інструмент підвищення економічної стійкості

У межах запропонованого механізму доцільно виділити три рівні реалізації.

Операційний рівень охоплює щоденне управління грошовими коштами, запасами, дебіторською заборгованістю, паливом, технікою, транспортом і

виробничими процесами. Його завдання - не допустити зупинки діяльності через дефіцит ресурсів, коштів або логістичних можливостей.

Тактичний рівень передбачає планування виробничого сезону, укладання договорів із покупцями й постачальниками, формування резервів, визначення графіків погашення зобов'язань, вибір маршрутів реалізації продукції, планування завантаження переробних потужностей. Його завдання - забезпечити керованість підприємства в межах року.

Стратегічний рівень спрямований на розвиток переробки, підвищення частки продукції з доданою вартістю, оновлення техніки за критерієм економічної віддачі, енергетичну автономність, зміцнення ринкових позицій, екологічну сталість і формування довгострокової економічної життєздатності.

Практична цінність запропонованого механізму полягає в тому, що він безпосередньо пов'язаний із результатами аналізу ПП «Шанс». Виявлене зростання активів і прибутковості свідчить про потенціал розвитку; зниження ліквідності - про потребу у фінансовій дисципліні; оновлення основних засобів при зниженні фондів віддачі - про необхідність підвищення ефективності використання майна; власна логістика - про можливість адаптації, але й потребу в контролі логістичних витрат; використання no-till - про наявність екологічної передумови, яку потрібно перевести в систему вимірюваних результатів.

Отже, концептуальні засади механізму забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» полягають у переході від реактивного управління до системної моделі економічної стійкості. Така модель має поєднувати фінансову гнучкість, ефективне використання ресурсів, розвиток переробки, логістичну адаптивність, кадрову стабільність, екологічну відповідальність і безпеково-адаптаційне управління. Саме за таких умов сталий розвиток підприємства перетворюється з абстрактної мети на конкретний інструмент підвищення його життєздатності в умовах воєнного стану.

### **3.2. Напрями підвищення економічної стійкості аграрного підприємства в умовах воєнного стану**

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ПП «Шанс» має достатній потенціал економічної стійкості: підприємство нарощує активи, збільшує власний капітал, оновлює основні засоби, демонструє зростання чистого доходу, прибутку та рентабельності. Водночас виявлено низку ризиків, які можуть обмежувати його сталий розвиток в умовах воєнного стану: зниження ліквідності, недостатній рівень абсолютної ліквідності, зростання поточних зобов'язань, зменшення мобільності активів, залежність від логістичних маршрутів, енергетичні ризики та кадрова вразливість.

Тому напрями підвищення економічної стійкості ПП «Шанс» мають бути орієнтовані не на загальне «покращення діяльності», а на усунення конкретних слабких місць, виявлених у процесі фінансово-економічного аналізу. Пріоритетом має стати формування такої моделі управління, за якої підприємство здатне зберігати платоспроможність, безперервність виробництва, ресурсну забезпеченість, логістичну гнучкість і здатність до відновлення навіть за умов воєнної невизначеності.

Перший напрям - посилення фінансової гнучкості та ліквідності. У 2021–2023 роках ПП «Шанс» зберігало достатній рівень поточної ліквідності, однак коефіцієнт покриття знизився з 5,31 до 2,53, коефіцієнт швидкої ліквідності - з 3,26 до 1,54, а абсолютна ліквідність зменшилася до 0,15. Це означає, що підприємство має достатньо оборотних активів, але частка грошових коштів для негайного погашення термінових зобов'язань є недостатньою. Тому необхідно запровадити щомісячний платіжний календар, встановити мінімальний резерв грошових коштів, контролювати строки погашення дебіторської заборгованості та не допускати неконтрольованого зростання короткострокових зобов'язань.

Другий напрям - оптимізація боргового навантаження та кредиторської заборгованості. У структурі пасивів підприємства зберігається висока частка

власного капіталу, однак частка найбільш термінових зобов'язань зростає з 11,3 % у 2021 році до 24,8 % у 2023 році. Це свідчить про посилення залежності підприємства від короткострокового фінансування. Для збереження економічної стійкості необхідно встановити внутрішній ліміт поточних зобов'язань, пов'язаний із прогностичними грошовими надходженнями, укласти договори з постачальниками з чіткими строками платежів і не допускати концентрації боргів у періоди посівної або збиральної кампанії.

Третій напрям - підвищення ефективності використання основних засобів. Аналіз майнового стану показав, що підприємство активно оновлює матеріально-технічну базу: необоротні активи зросли на 280,4 %, фондоозброєність істотно підвищилася, а рівень зносу основних засобів зменшився. Водночас фондівдача знизилася, що свідчить про недостатню віддачу від вкладень у виробничі активи. Тому кожна інвестиція в техніку, обладнання або переробні потужності має оцінюватися за критеріями окупності, приросту доходу, зниження собівартості, економії ресурсів і зменшення виробничих ризиків.

Четвертий напрям - розвиток переробки та збільшення доданої вартості. ПП «Шанс» має важливу перевагу - поєднання вирощування, зберігання, переробки й логістики. У воєнних умовах така модель підвищує стійкість підприємства, оскільки дозволяє зменшити залежність від продажу сировини, гнучкіше реагувати на зміну цін і формувати додаткові джерела доходу. Доцільно збільшувати частку продукції, що проходить переробку, розширювати співпрацю з місцевими фермерами щодо доробки, зберігання, перевезення або переробки продукції, а також оцінювати маржинальність кожного напрямку діяльності окремо.

П'ятий напрям - логістична диверсифікація та контроль транспортних витрат. Власний автопарк є сильною стороною ПП «Шанс», але в умовах воєнного стану логістика залишається одним із найризикованіших елементів діяльності. Підприємству необхідно розробити альтернативні маршрути постачання й збуту, вести облік собівартості перевезення однієї тонни

продукції, планувати резерв пального, контролювати технічну готовність транспорту та диверсифікувати покупців, щоб не залежати від одного каналу реалізації або одного портового напрямку.

Шостий напрям - енергетична автономність і ресурсне резервування. Для підприємства, яке має переробку, зберігання, доробку та логістику, перебої з електропостачанням можуть безпосередньо впливати на якість продукції, строки виконання договорів і фінансовий результат. Тому ПП «Шанс» доцільно сформувати резерв критичних ресурсів: пального, запасних частин, витратних матеріалів, джерел резервного живлення. Окремо потрібно визначити перелік критичних процесів, які не можуть зупинятися навіть за умов енергетичних обмежень.

Сьомий напрям - кадрова стійкість і взаємозамінність персоналу. Компактна чисельність працівників зменшує адміністративні витрати, однак підвищує вразливість підприємства до мобілізації, міграції або втрати ключових фахівців. Тому необхідно запровадити систему взаємозамінності працівників, закріпити критичні функції за кількома особами, проводити навчання з роботи з обладнанням, логістики, охорони праці та кризового реагування. Для аграрного підприємства в умовах війни кадрова стійкість є не лише соціальним, а й виробничим фактором.

Восьмий напрям - екологічна та технологічна сталість виробництва. Використання технології no-till є важливою передумовою сталого розвитку, однак її ефективність потрібно оцінювати не формально, а через конкретні показники: витрати пального на 1 га, урожайність, стан ґрунтів, потребу в добривах, витрати на обробіток, збереження вологи та стабільність виробничого результату. Доцільним є запровадження цифрового обліку виробничих операцій, карт полів, контролю витрат ресурсів і моніторингу ґрунтів.

Дев'ятий напрям - системне управління ризиками. В умовах воєнного стану підприємство має управляти не окремими проблемами, а сукупністю взаємопов'язаних ризиків. Для ПП «Шанс» доцільно сформувати карту

ризиків, яка включатиме фінансові, логістичні, енергетичні, кадрові, ринкові, виробничі та безпекові ризики. Для кожного ризику потрібно визначити рівень імовірності, силу впливу, відповідального працівника, превентивні дії та план реагування.

У таблиці 3.3 сформовані основні напрями підвищення економічної стійкості ПП «Шанс» в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.3 – Основні напрями підвищення економічної стійкості ПП «Шанс» в умовах воєнного стану

Напрямок	Виявлена проблема	Конкретна рекомендація	Очікуваний результат
Управління ліквідністю	Зниження коефіцієнтів ліквідності, низька абсолютна ліквідність	Запровадити платіжний календар, мінімальний резерв грошових коштів, щотижневий контроль надходжень і платежів	Зменшення ризику касових розривів
Контроль зобов'язань	Зростання поточних зобов'язань і кредиторської заборгованості	Встановити ліміт поточних зобов'язань, погоджувати нові борги з прогнозом грошових потоків	Зниження боргового навантаження
Управління дебіторською заборгованістю	Значна частка коштів у розрахунках із контрагентами	Вести реєстр дебіторів за строками погашення, застосовувати передоплату або часткову оплату	Прискорення повернення коштів
Ефективність основних засобів	Зростання необоротних активів при зниженні фондівіддачі	Оцінювати окупність техніки, завантажувати обладнання через послуги партнерам	Підвищення фондівіддачі
Розвиток переробки	Залежність від цін на сировину та логістики	Збільшувати частку продукції з доданою вартістю, розвивати переробку сої та соняшнику	Зростання маржинальності
Логістична стійкість	Воєнні логістичні обмеження і витрати	Розробити альтернативні маршрути, облік витрат на 1 т перевезення, резерв пального	Підвищення логістичної гнучкості
Енергетична автономність	Ризики перебоїв електропостачання	Забезпечити резервне живлення для критичних процесів, сформувати запас пального	Зменшення ризику простоїв
Кадрова стійкість	Невелика чисельність персоналу, ризик втрати ключових працівників	Навчання, взаємозамінність, мотивація за результатами виробничого циклу	Збереження виробничої безперервності
Ризик-менеджмент	Висока невизначеність воєнного середовища	Сформувати карту ризиків і план реагування	Підвищення адаптивності підприємства

*Джерело: сформовано автором.*

Запропоновані напрями мають бути реалізовані не одноразово, а як постійна система управління економічною стійкістю. Для цього доцільно визначити пріоритетність заходів. У короткостроковій перспективі головним завданням є підтримання ліквідності, контроль зобов'язань, управління

дебіторською заборгованістю та резервування критичних ресурсів. У середньостроковій перспективі необхідно підвищувати фондвіддачу, розвивати переробку, диверсифікувати логістику та впроваджувати цифровий облік. У довгостроковій перспективі доцільно формувати повноцінну модель сталого розвитку, яка поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність, соціальну стабільність і безпеково-адаптаційне управління.

Також у таблиці 3.4 сформована пріоритетність реалізації заходів підвищення економічної стійкості ПП «Шанс».

Таблиця 3.4 – Пріоритетність реалізації заходів підвищення економічної стійкості ПП «Шанс»

Період реалізації	Пріоритетні заходи	Контрольні показники
Короткостроковий період	Платіжний календар; контроль дебіторської заборгованості; обмеження приросту поточних зобов'язань; резерв пального і грошових коштів	Абсолютна ліквідність; залишок грошових коштів; прострочена дебіторська заборгованість; частка поточних зобов'язань
Середньостроковий період	Підвищення завантаження основних засобів; розвиток переробки; оптимізація логістичних маршрутів; цифровий облік витрат	Фондовіддача; маржинальність переробки; логістичні витрати на 1 т; витрати ресурсів на 1 га
Довгостроковий період	Енергетична автономність; розвиток партнерської логістики; моніторинг ґрунтів; кадрова взаємозамінність; карта ризиків	Частка критичних процесів із резервним живленням; стабільність урожайності; кадрова плінність; кількість ризиків із планом реагування

*Джерело: сформовано автором.*

Реалізація запропонованих напрямів дасть змогу ПП «Шанс» перейти від поточної адаптації до системного управління стійкістю. Особливо важливо, що підприємство вже має стартові переваги: достатній рівень власного капіталу, позитивну прибутковість, оновлені основні засоби, власну логістику, переробку та технологічну основу для ресурсозбереження. Завдання управління полягає в тому, щоб ці переваги перетворити на стабільний механізм захисту від фінансових, логістичних, енергетичних і ринкових ризиків.

Отже, підвищення економічної стійкості ПП «Шанс» в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на практичній системі заходів: зміцненні ліквідності,

контролі зобов'язань, підвищенні фондівіддачі, розвитку переробки, диверсифікації логістики, ресурсному резервуванні, кадровій взаємозамінності, екологізації технологій і системному ризик-менеджменті. Саме ці напрями створюють основу для довгострокового сталого розвитку підприємства та підвищення його економічної життєздатності в кризовому середовищі.

### **3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів**

Економічне обґрунтування запропонованих заходів має базуватися на результатах фінансово-економічного аналізу ПП «Шанс» за 2021–2023 роки. Проведене дослідження засвідчило, що підприємство має позитивну динаміку розвитку. Водночас виявлено проблемні аспекти, які потребують управлінського втручання: зниження коефіцієнтів ліквідності, недостатній рівень абсолютної ліквідності, зростання поточних зобов'язань, зменшення фондівіддачі, зниження мобільності активів, залежність від логістичних маршрутів та ризику енергетичної нестабільності.

Отже, економічне обґрунтування заходів повинно довести, що запропоновані напрями не є формальними рекомендаціями, а мають чіткий фінансово-економічний ефект: підвищення ліквідності, зменшення ризику касових розривів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості, оптимізацію поточних зобов'язань, зростання фондівіддачі, збільшення маржинальності, зниження логістичних та енергетичних втрат.

Для ПП «Шанс» доцільно виокремити п'ять пріоритетних заходів, які мають найбільший вплив на економічну стійкість в умовах воєнного стану:

- посилення управління ліквідністю та грошовими потоками;
- прискорення погашення дебіторської заборгованості;
- контроль поточних зобов'язань і боргового навантаження;
- підвищення ефективності використання основних засобів;

- розвиток переробки, логістичної адаптивності та ресурсного резервування.

Економічна логіка цих заходів полягає в тому, що підприємство вже має достатній виробничий і фінансовий потенціал, однак потребує кращої керованості оборотним капіталом, основними засобами та ризиками воєнного середовища. Тобто головне завдання полягає не лише в нарощуванні масштабів діяльності, а у підвищенні якості управління ресурсами.

Першим економічно обґрунтованим заходом є запровадження платіжного календаря та мінімального резерву грошових коштів. Хоча підприємство зберігає здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами, низький рівень абсолютної ліквідності свідчить про недостатній запас грошових коштів для негайних розрахунків.

Тому доцільно встановити внутрішній норматив мінімального грошового резерву. Для аграрного підприємства такий резерв має покривати критичні витрати на пальне, оплату праці, електроенергію, ремонт техніки та логістику. Практично це означає, що ПП «Шанс» має щомісяця формувати короткостроковий план надходжень і платежів, у якому окремо виділяються обов'язкові платежі, очікувані надходження, ризикові платежі та резервний залишок коштів.

Економічний ефект цього заходу проявлятиметься у зниженні ризику касових розривів, своєчасному виконанні зобов'язань перед постачальниками, зменшенні залежності від короткострокового позикового фінансування та підвищенні платоспроможності. У воєнних умовах це особливо важливо, оскільки затримка платежів може призвести до зриву постачання пального, запасних частин, насіння, добрив або логістичних послуг.

Другим важливим заходом є активне управління дебіторською заборгованістю. У структурі активів ПП «Шанс» значну роль займає дебіторська заборгованість, що свідчить про відтермінування надходження коштів від покупців. З одного боку, дебіторська заборгованість є нормальним елементом операційної діяльності. З іншого боку, у кризових умовах вона

фактично вилучає кошти з обороту та знижує фінансову гнучкість підприємства.

Для зменшення цього ризику доцільно запровадити реєстр дебіторської заборгованості за строками погашення: до 30 днів, 31–60 днів, 61–90 днів, понад 90 днів. Для кожної групи необхідно визначити окремі управлінські дії: нагадування про оплату, зміна умов договору, часткова передоплата, припинення подальших відвантажень, штрафні санкції або реструктуризація боргу.

Економічний ефект цього заходу полягає у прискоренні повернення коштів у господарський оборот, зменшенні потреби в короткострокових зобов'язаннях і підвищенні ліквідності. Навіть часткове скорочення строку погашення дебіторської заборгованості дозволить підприємству швидше фінансувати закупівлю ресурсів, ремонт техніки, оплату праці й логістику без додаткового залучення кредиторської заборгованості.

Третім заходом є оптимізація поточних зобов'язань. Хоча підприємство зберігає достатній рівень фінансової автономії, зростання поточних зобов'язань створює ризик посилення залежності від постачальників і короткострокового фінансування.

Економічно доцільним є встановлення внутрішнього ліміту поточних зобов'язань. Нові зобов'язання мають погоджуватися з прогнозом майбутніх грошових надходжень і виробничим календарем. Особливо важливо уникати концентрації платежів у періоди посівної та збиральної кампаній, коли потреба в коштах є максимальною. Також доцільно переглянути договори з постачальниками, надаючи перевагу тим умовам, які забезпечують гнучкий графік платежів без надмірного штрафного навантаження.

Четвертим заходом є підвищення ефективності використання основних засобів. У другому розділі встановлено, що ПП «Шанс» активно оновлює матеріально-технічну базу. Водночас фондівддача знизилася: у 2023 році на 1 грн основних засобів припадало лише 0,96 грн доходу, що на 0,6 грн менше, ніж у 2021 році. Це означає, що оновлення основних засобів саме по собі не

гарантує підвищення економічної стійкості. Воно має супроводжуватися зростанням завантаження обладнання, продуктивності та доходу. Для ПП «Шанс» доцільно використовувати наявні основні засоби не лише для власних виробничих потреб, а й для надання послуг іншим аграрним підприємствам: перевезення, зберігання, доробки, сушіння, переробки сої та соняшнику. Це дозволить збільшити дохідність основних засобів і частково компенсувати витрати на їх утримання.

П'ятим заходом є розвиток переробки та продукції з доданою вартістю. ПП «Шанс» має важливу організаційно-економічну перевагу - поєднання вирощування, зберігання, доробки, переробки та логістики. У воєнних умовах ця перевага має використовуватися як інструмент зниження залежності від продажу сировини. Переробка сої та соняшнику дозволяє підприємству отримувати продукцію з вищою маржинальністю, розширювати канали збуту та зменшувати ризик вимушеної реалізації сировини за несприятливими цінами.

Економічний ефект цього заходу може проявлятися у збільшенні частки доданої вартості, підвищенні рентабельності продажів, кращому використанні переробного обладнання та зміцненні ринкової стійкості підприємства. При цьому необхідно окремо обліковувати маржинальність кожного напрямку: продаж сировини, переробка, логістичні послуги, зберігання, доробка. Це дозволить визначити, які види діяльності дають найбільший внесок у прибуток.

Шостим заходом є логістична диверсифікація та контроль транспортних витрат. Власна логістика ПП «Шанс» є суттєвою перевагою, однак в умовах воєнного стану вона одночасно є зоною ризику. Зростання цін на паливо, ускладнення маршрутів, залежність від портів, технічне обслуговування транспорту та безпекові ризики можуть збільшувати собівартість реалізації продукції. Тому підприємству доцільно вести окремий облік логістичних витрат у розрахунку на 1 тону продукції та за кожним маршрутом.

Економічне обґрунтування логістичної диверсифікації полягає в тому, що підприємство має порівнювати різні варіанти збуту не лише за ціною реалізації, а й за чистою маржею після врахування транспортних витрат, простоїв, ризиків затримки та строків оплати. У разі зростання витрат на експортну логістику частину продукції доцільно спрямовувати на переробку або внутрішній ринок.

Сьомим заходом є енергетична автономність і резервування критичних ресурсів. Для підприємства, яке має переробні та складські процеси, перебої з електропостачанням можуть призвести до зупинки виробництва, втрати якості продукції та невиконання договірних зобов'язань. Тому доцільно визначити перелік критичних процесів, які потребують резервного енергозабезпечення, та забезпечити мінімальний резерв пального, запасних частин і витратних матеріалів.

Економічний ефект такого заходу полягає не стільки у прямому збільшенні доходу, скільки у зниженні потенційних втрат від простоїв, псування продукції, зриву контрактів і додаткових витрат на аварійне відновлення діяльності.

У таблиці 3.5 сформовано економічне обґрунтування заходів підвищення стійкості ПП «Шанс».

Для кількісного обґрунтування доцільно використати сценарний підхід. Оскільки повні внутрішні дані про собівартість окремих операцій, структуру логістичних витрат, маржинальність переробки та графік платежів відсутні, розрахунок слід проводити за обережним прогностичним сценарієм. Такий підхід дозволяє не завищувати очікуваний ефект, а показати реалістичний потенціал управлінських заходів.

Базовим показником для оцінки може бути чистий фінансовий результат 2023 року 0 18 122,9 тис. грн. Якщо запропоновані заходи дозволять забезпечити навіть помірний приріст ефективності, економічний ефект буде суттєвим для підприємства.

Таблиця 3.5 – Економічне обґрунтування заходів підвищення стійкості ПП  
«Шанс»

Захід	Проблема, яку вирішує	Економічна логіка заходу	Очікуваний економічний ефект
Платіжний календар і резерв коштів	Зниження ліквідності, низька абсолютна ліквідність	Узгодження надходжень і платежів, формування резерву для критичних витрат	Зменшення касових розривів, підвищення платоспроможності
Управління дебіторською заборгованістю	Вилучення коштів з обороту	Прискорення повернення коштів від покупців	Зростання ліквідності, зниження потреби в короткострокових зобов'язаннях
Ліміт поточних зобов'язань	Зростання кредиторської заборгованості	Узгодження боргового навантаження з прогнозом грошових потоків	Зниження ризику неплатоспроможності
Підвищення фондівіддачі	Зниження ефективності використання основних засобів	Збільшення завантаження техніки, обладнання, логістики та переробки	Зростання доходу на 1 грн основних засобів
Розвиток переробки	Залежність від продажу сировини	Формування продукції з вищою доданою вартістю	Зростання маржинальності та прибутковості
Контроль логістичних витрат	Воєнні логістичні обмеження	Облік витрат на 1 т продукції та вибір найвигідніших маршрутів	Зниження собівартості реалізації
Енергетичне резервування	Ризик простоїв через перебої електропостачання	Захист критичних процесів від зупинки	Зменшення втрат від простоїв і порушення договорів

*Джерело: сформовано автором.*

Для обґрунтування можна використати три сценарії:

- обережний сценарій - поліпшення фінансового результату на 3 %;
- реалістичний сценарій - поліпшення на 5 %;
- оптимістичний сценарій - поліпшення на 8 %.

У такому разі прогнозний додатковий економічний ефект становитиме:

- за обережним сценарієм:  $18\,122,9 \times 3\% = 543,7$  тис. грн;
- за реалістичним сценарієм:  $18\,122,9 \times 5\% = 906,1$  тис. грн;
- за оптимістичним сценарієм:  $18\,122,9 \times 8\% = 1449,8$  тис. грн.

Цей ефект може бути досягнутий не за рахунок одного заходу, а завдяки сукупному впливу: прискоренню обороту коштів, зниженню логістичних витрат, підвищенню фондівіддачі, зростанню маржинальності переробки, зменшенню втрат від простоїв і кращому управлінню зобов'язаннями.

Таблиця 3.6 – Сценарна оцінка очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Сценарій	Передумова розрахунку	Розрахунок від чистого фінансового результату 2023 року, тис. грн	Очікуваний ефект, тис. грн	Економічна інтерпретація
Обережний	Приріст ефективності на 3 %	$18\,122,9 \times 0,03$	543,7	Мінімальний ефект від поліпшення контролю ліквідності та витрат
Реалістичний	Приріст ефективності на 5 %	$18\,122,9 \times 0,05$	906,1	Ймовірний ефект від поєднання фінансового контролю, логістичної оптимізації та підвищення фондівіддачі
Оптимістичний	Приріст ефективності на 8 %	$18\,122,9 \times 0,08$	1449,8	Потенційний ефект за умови активного розвитку переробки, контролю витрат і зменшення ризиків простоїв

*Джерело: розраховано автором на основі фінансового результату ПП «Шанс» за 2023 рік.*

Сценарний розрахунок показує, що навіть за обережного варіанта підприємство може отримати додатковий економічний ефект понад 0,5 млн грн. За реалістичного сценарію потенційне покращення становить близько 0,9 млн грн, а за оптимістичного - майже 1,45 млн грн. Для ПП «Шанс» це має практичне значення, оскільки такий додатковий ресурс може бути спрямований на поповнення оборотного капіталу, формування резерву ліквідності, ремонт техніки, енергетичне резервування або розвиток переробки.

Економічне обґрунтування також має враховувати не лише прямий фінансовий ефект, а й непрямий ефект. До непрямих результатів належать: зниження ризику зупинки виробництва, підвищення довірливої дисципліни, зменшення залежності від постачальників, покращення фінансової прогнозованості, підвищення здатності підприємства переживати логістичні та енергетичні збої. У воєнних умовах ці результати мають не менше значення, ніж пряме збільшення прибутку. Особливо важливо, що запропоновані заходи не потребують одночасного масштабного інвестиційного навантаження. Значна їх частина належить до організаційно-управлінських: платіжний календар, контроль дебіторської заборгованості, ліміт поточних зобов'язань,

облік логістичних витрат, аналіз фондівдачі, карта ризиків. Такі заходи можуть бути запроваджені без значних капітальних витрат, але здатні підвищити якість управління економічною стійкістю підприємства. Водночас заходи, що потребують фінансування, - резервне енергозабезпечення, розвиток переробки, модернізація обладнання, створення запасу пального та запчастин - мають реалізовуватися поступово, з урахуванням пріоритетності та очікуваної віддачі. Першочерговими мають бути ті витрати, які безпосередньо знижують ризик простою або втрати доходу. На рисунку 3.2 представлено узагальнене економічне обґрунтування запропонованих заходів для підвищення економічної стійкості ПП «Шанс».



Рисунок 3.2 - Економічне обґрунтування запропонованих заходів для підвищення економічної стійкості ПП «Шанс»

Оже, економічне обґрунтування запропонованих заходів підтверджує їх доцільність для ПП «Шанс». Вони спрямовані на ті проблемні зони, які були виявлені у другому розділі, і мають практичний зв'язок із підвищенням економічної стійкості: ліквідністю, борговим навантаженням, ефективністю активів, переробкою, логістикою, енергетичною автономністю та ризик-менеджментом.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні засади формування механізму забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства як інструменту підвищення його економічної стійкості в умовах воєнного стану. За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки.

У першому розділі розкрито теоретичні основи сталого розвитку аграрного підприємства та економічної стійкості як ключової умови його функціонування в кризовому середовищі. Встановлено, що сталий розвиток аграрного підприємства не може розглядатися лише як досягнення прибутковості або зростання обсягів виробництва. Його економічна сутність полягає у здатності підприємства забезпечувати довгострокову життєздатність, раціональне використання ресурсів, екологічну збалансованість, соціальну відповідальність, інноваційність та адаптивність до зовнішніх загроз.

Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити ресурсно-відтворювальний, триєдиний, стратегічний, інноваційно-адаптивний та безпеково-стійкісний підходи до розуміння сталого розвитку підприємства. Для умов воєнного стану найбільш релевантним визначено саме безпеково-стійкісний підхід, оскільки він акцентує увагу не лише на розвитку, а й на здатності підприємства зберігати функціональність, платоспроможність, ресурсну забезпеченість і виробничу безперервність під впливом кризових чинників.

У роботі уточнено зміст економічної стійкості аграрного підприємства. Її запропоновано розглядати як інтегральну здатність підприємства зберігати фінансову рівновагу, виробничу безперервність, ресурсну забезпеченість, кадрову стабільність, ринкову адаптивність і здатність до відновлення під впливом кризових, воєнних, природно-кліматичних та ринкових ризиків. Наукова новизна такого підходу полягає в тому, що економічна стійкість

тракується не як статична стабільність, а як динамічна управлінська здатність підприємства переходити від режиму виживання до режиму розвитку.

Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану класична модель сталого розвитку, яка охоплює економічну, соціальну та екологічну складові, має бути доповнена безпеково-адаптаційною складовою. Саме вона відображає здатність підприємства реагувати на логістичні розриви, енергетичні обмеження, фізичні загрози активам, кадрові втрати, фінансову нестабільність та ризики порушення виробничого циклу.

Методичні підходи до оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості аграрного підприємства запропоновано будувати на поєднанні індикаторного, інтегрального, експертного, ризик-орієнтованого та сценарного підходів. Доведено, що лише фінансові коефіцієнти не дають повної оцінки стану аграрного підприємства, тому система оцінювання має включати фінансові, виробничі, ресурсно-земельні, соціальні, екологічні, інноваційні та безпеково-адаптаційні показники.

У другому розділі проведено аналіз економічної стійкості та передумов сталого розвитку ПП «Шанс», яке функціонує у Кіровоградській області та здійснює діяльність у сфері вирощування зернових, бобових і олійних культур. За організаційно-економічною характеристикою ПП «Шанс» є аграрним підприємством із ознаками вертикально інтегрованої моделі, оскільки поєднує рослинництво, зберігання, доробку, переробку, лабораторний контроль і логістичне забезпечення.

Встановлено, що підприємство має низку важливих передумов сталого розвитку: тривалий досвід функціонування, диверсифіковану структуру культур, наявність переробки сої та соняшнику, власну логістику, технологію no-till, експортну орієнтацію та розвиток матеріально-технічної бази. Такі характеристики посилюють економічну стійкість підприємства, оскільки зменшують його залежність від окремих етапів аграрного ланцюга та створюють можливість формування доданої вартості.

Фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс» за 2021–2023 роки засвідчив позитивну динаміку розвитку. Валюта балансу підприємства зросла на 56 913,4 тис. грн, або на 101,2 %. Власний капітал збільшився на 26 789,6 тис. грн, що підтверджує збереження внутрішньої фінансової бази підприємства. Необоротні активи зросли на 31 117,6 тис. грн, що свідчить про оновлення основних засобів і посилення матеріально-технічного потенціалу.

Аналіз активів показав, що у 2021–2022 роках у структурі майна переважали оборотні активи, однак у 2023 році суттєво зросла частка необоротних активів. Це позитивно характеризує процес модернізації підприємства, але одночасно знижує мобільність активів і потребує контролю за ліквідністю. Значна частка запасів і дебіторської заборгованості свідчить про активний виробничо-збутовий цикл, але вимагає постійного управління оборотним капіталом.

Оцінка ліквідності засвідчила, що підприємство загалом здатне покривати поточні зобов'язання оборотними активами, однак показники ліквідності мають тенденцію до зниження. Коефіцієнт покриття зменшився з 5,31 у 2021 році до 2,53 у 2023 році, коефіцієнт швидкої ліквідності - з 3,26 до 1,54, а коефіцієнт абсолютної ліквідності - з 0,22 до 0,15. Це свідчить про необхідність посилення управління грошовими потоками та формування резерву ліквідних коштів.

Показники фінансової стійкості залишаються прийнятними. Коефіцієнт автономії у 2021–2023 роках перевищував нормативне значення та становив 0,85 у 2021 році і 0,66 у 2022–2023 роках. Це свідчить про достатню частку власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства. Водночас зростання коефіцієнта фінансової залежності та концентрації позикового капіталу свідчить про поступове посилення ролі залучених ресурсів.

Аналіз ділової активності показав, що підприємство загалом покращило ефективність використання ресурсів. Позитивною є динаміка оборотності дебіторської заборгованості, що свідчить про покращення роботи з контрагентами. Водночас збільшення строків погашення кредиторської

заборгованості потребує контролю, оскільки може посилювати залежність підприємства від короткострокових зобов'язань.

Аналіз майнового стану засвідчив активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Фондоозброєність зросла з 855,85 тис. грн/чол. у 2021 році до 3734,41 тис. грн/чол. у 2023 році, а рівень фізичного зносу основних засобів зменшився. Водночас фондovіддача знизилася, що вказує на потребу підвищення ефективності використання основних засобів.

Аналіз прибутковості показав суттєве покращення фінансових результатів. Чистий дохід підприємства у 2023 році досяг 40 675,7 тис. грн, а чистий фінансовий результат - 18 122,9 тис. грн. Показники рентабельності активів, власного капіталу, виробничих фондів, продажів і витрат мають переважно позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності.

Оцінка впливу воєнного стану показала, що для ПП «Шанс» війна має обмежувально-адаптаційний характер. З одного боку, вона посилює логістичні, енергетичні, кадрові, ринкові та фінансові ризики. З іншого боку, підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до кризового середовища завдяки зростанню активів, прибутковості, власного капіталу, оновленню основних засобів, наявності переробки та власної логістики.

У третьому розділі сформовано механізм забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства як інструмент підвищення економічної стійкості в умовах воєнного стану. Запропонований механізм розроблено з урахуванням результатів аналізу ПП «Шанс» і спрямовано на усунення конкретних проблем, виявлених у другому розділі: зниження ліквідності, недостатній рівень абсолютної ліквідності, зростання поточних зобов'язань, зниження фондovіддачі, логістичні та енергетичні ризики, кадрову вразливість.

Концептуально механізм забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» визначено як систему цілей, принципів, управлінських інструментів, ресурсних рішень і контрольних показників, спрямованих на збереження економічної стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів,

зниження воєнних і фінансових ризиків та формування довгострокових передумов розвитку підприємства.

У структурі механізму виокремлено шість функціональних блоків: фінансово-економічний, виробничо-ресурсний, логістично-збутовий, інноваційно-екологічний, соціально-кадровий і безпеково-адаптаційний. Така структура відображає авторський підхід до сталого розвитку аграрного підприємства, у якому безпеково-адаптаційна складова виступає самостійним елементом механізму, а не другорядним доповненням.

Фінансово-економічний блок передбачає управління ліквідністю, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, запровадження платіжного календаря і контроль боргового навантаження. Його реалізація має забезпечити зменшення ризику касових розривів і підвищення платоспроможності підприємства.

Виробничо-ресурсний блок спрямований на підвищення ефективності використання основних засобів, зростання фондівіддачі, раціональне використання запасів і ресурсне резервування. Його необхідність зумовлена тим, що підприємство активно оновлює матеріально-технічну базу, але потребує підвищення економічної віддачі від цих активів.

Логістично-збутовий блок передбачає розроблення альтернативних маршрутів, контроль логістичних витрат, диверсифікацію каналів збуту та розвиток партнерської логістики. Для ПП «Шанс» це особливо важливо, оскільки власна логістика є одночасно перевагою і зоною ризику в умовах воєнного стану.

Інноваційно-екологічний блок охоплює використання технології no-till, моніторинг ґрунтів, цифровий облік операцій і впровадження ресурсоощадних технологій. Його реалізація дозволяє поєднати економічну ефективність із збереженням природно-ресурсної основи аграрного виробництва.

Соціально-кадровий блок спрямований на збереження кадрового потенціалу, формування взаємозамінності працівників, навчання, мотивацію та забезпечення безпечних умов праці. Це особливо важливо для підприємства

з компактною чисельністю персоналу, оскільки втрата ключових працівників може негативно вплинути на безперервність діяльності.

Безпеково-адаптаційний блок передбачає розроблення антикризового плану, формування резерву пального і запчастин, забезпечення енергетичної автономності, страхування й захист активів. Цей блок є ключовим в умовах воєнного стану, оскільки забезпечує здатність підприємства функціонувати під впливом зовнішніх загроз.

У роботі запропоновано конкретні напрями підвищення економічної стійкості ПП «Шанс»: посилення фінансової гнучкості, оптимізація боргового навантаження, управління дебіторською заборгованістю, підвищення фондоддачі, розвиток переробки, логістична диверсифікація, енергетична автономність, кадрова взаємозамінність, екологічна та технологічна сталість, системне управління ризиками.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що їх реалізація має прямий, непрямий і стратегічний ефект. Прямий ефект полягає у підвищенні ліквідності, скороченні касових розривів, прискоренні обороту коштів, зростанні прибутковості та зниженні втрат. Непрямий ефект проявляється у зменшенні боргового навантаження, підвищенні фінансової гнучкості, зниженні ризику простоїв і стабілізації логістики. Стратегічний ефект полягає у зміцненні економічної стійкості, посиленні безпеково-адаптаційної спроможності та формуванні передумов сталого розвитку.

Сценарна оцінка додаткового економічного ефекту показала, що за умови підвищення ефективності діяльності на 3–8 % підприємство може отримати додатковий результат у межах від 543,7 тис. грн до 1449,8 тис. грн. Найбільш реалістичним визначено сценарій приросту ефективності на 5 %, що забезпечує очікуваний ефект у розмірі 906,1 тис. грн.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що сталий розвиток аграрного підприємства в умовах воєнного стану має розглядатися як практичний інструмент підвищення його економічної стійкості. Для ПП «Шанс» це означає не лише збереження прибутковості, а й

формування здатності підтримувати платоспроможність, виробничу безперервність, ресурсну забезпеченість, логістичну гнучкість, кадрову стабільність і готовність до відновлення після кризових впливів.

Проведений аналіз підтвердив, що ПП «Шанс» має достатній потенціал економічної стійкості та позитивні передумови сталого розвитку. Підприємство нарощує активи, збільшує власний капітал, оновлює основні засоби, демонструє зростання доходів, прибутку та рентабельності, має переробні й логістичні можливості. Водночас його подальший розвиток обмежують ризики зниження ліквідності, зростання поточних зобов'язань, недостатньої абсолютної ліквідності, зниження фондівіддачі, логістичних та енергетичних загроз.

Запропонований механізм забезпечення сталого розвитку дозволяє системно поєднати фінансово-економічні, виробничо-ресурсні, логістично-збутові, інноваційно-екологічні, соціально-кадрові та безпеково-адаптаційні рішення. Його практична цінність полягає у тому, що він безпосередньо орієнтований на проблеми, виявлені під час аналізу ПП «Шанс», і містить конкретні управлінські інструменти для їх вирішення.

Таким чином, мету дипломної роботи досягнуто: обґрунтовано теоретичні засади, проведено фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс», оцінено вплив воєнного стану на його економічну стійкість і сталий розвиток, сформовано механізм забезпечення сталого розвитку підприємства та економічно обґрунтовано заходи щодо підвищення його стійкості. Запропоновані рішення можуть бути використані ПП «Шанс» для підвищення платоспроможності, зниження ризиків, ефективнішого використання ресурсів, розвитку переробки, логістичної адаптації та забезпечення довгострокової життєздатності в умовах воєнного стану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беліменко О. Економічна стійкість підприємства. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 2. С. 63–74. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04).
2. Кравченко С.А., Малік Л.М. Методи оцінки рівня розвитку суб'єктів аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111031>.
3. Лема О.І. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. Т. 5, № 2. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-5-number-2-2023/sustainable-development-agricultural-enterprises>.
4. Лігоненко Л., Андрійчук В., Мельник С., Смирнов Ю. Assessing the level of resilience of enterprises as a precondition for ensuring their sustainability and competitiveness. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. № 1/4(81). С. 13–19. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.323149>.
5. Огієнко А.Д. Теоретико-методичне забезпечення оцінки сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 303–307. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-53>.
6. ПП «Шанс». Kurkul.com. Карта куркулів. URL: <https://kurkul.com/karta-kurkuliv/234-pp-shans>.
7. ПП «Шанс», ЄДРПОУ 32177427. Оpendатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32177427>.
8. ПП «Шанс», ЄДРПОУ 32177427. Tripoli Land. URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/kirovogradskaya/kirovogradskiy/shans-32177427>.
9. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1163-2024-%D1%80>.

10. Слюсарева Л.В. Детермінанти сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 2. С. 376–382. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-45>.
11. Смородько П. Adaptability of enterprises as the basis of their economic sustainability. *Scientific Notes*. 2025. № 39(2). URL: <https://vz.kneu.ua/archive/2025/39%282%29.13>.
12. Ткаченко Є.Ю., Зінченко В.В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-24>.
13. Хахалев Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 13. С. 145–151. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-19>.
14. Шанс: код ЄДРПОУ 32177427. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32177427](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32177427).
15. *Agriculture in Ukraine: Pre-war, Status Quo and Outlook*. Kyiv School of Economics. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Market-analysis-and-Outlook-of-Ukraine-2023.pdf>.
16. Bansal P., DesJardine M. R. Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*. 2014. Vol. 12, № 1. P. 70–78. DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>.
17. Bhamra R., Dani S., Burnard K. Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*. 2011. Vol. 49, № 18. P. 5375–5393. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>.
18. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
19. Dyllick T., Muff K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability.

*Organization & Environment*. 2016. Vol. 29, № 2. P. 156–174. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>.

20. Edwards M.G. The growth paradox, sustainable development, and business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 2021. Vol. 30, № 7. P. 3079–3094. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2790>.

21. Elkington J. Enter the Triple Bottom Line. *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?* London : Earthscan, 2004. P. 1–16.

22. FAO. FAO surveys impact of war on agricultural enterprises. *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. 2025. URL: <https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/en/c/1742727/>.

23. FAO. SAFA Guidelines: Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems. Version 3.0. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014. URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/i4113e>.

24. FAO. SAFA Indicators: Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems. Version 3.0. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013. URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/i3957e>.

25. FAO. Sustainable Food and Agriculture. *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. URL: <https://www.fao.org/sustainability/en>.

26. FAO. *The State of Food and Agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb4476en>.

27. FAO. *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey, October–November 2024*. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2025. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd6216en>.

28. Global Reporting Initiative. *GRI 13: Agriculture, Aquaculture and Fishing Sectors 2022*. Amsterdam: GRI, 2022. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/sector-standard-for-agriculture-aquaculture-and-fishing-gri-13/>.

29. Holling C.S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>.
30. ISO. *ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
31. Kotykova O., Babych M., Zhosan H., Moroz T., Shvets V. Economic impacts of war on Ukraine's agricultural sector: a policy framework for recovery and resilience. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. Vol. 11, № 1. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12>.
32. Linnenluecke M. K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2017. Vol. 19, № 1. P. 4–30. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>.
33. Mio C., Panfilo S., Blundo B. Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Vol. 29, № 8. P. 3220–3245. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2568>.
34. Neyter R., Zorya S., Muliari O. *Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review*. Kyiv: Kyiv School of Economics, 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_eng.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf).
35. OECD. *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/74da57ed-en>.
36. OECD. *Strengthening Economic Resilience Following the COVID-19 Crisis: A Firm and Industry Perspective*. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/>.
37. Schaltegger S., Burritt R., Petersen H. *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability*. 2nd ed. London : Routledge, 2017. 384 p.

38. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
39. Williams T.A., Gruber D.A., Sutcliffe K.M., Shepherd D.A., Zhao E.Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*. 2017. Vol. 11, № 2. P. 733–769. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>.
40. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. *World Bank*. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.
41. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/0f04dfe0-41ea-410f-bdd9-4d2bc9d40569>.
42. World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. 383 p.

# ДОДАТКИ

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство **ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШАНС"** Дата(рік,місяць,число) за ЄДРПОУ  
Територія Кіровоградська обл., Кропивницький р-н., с. Вільне за КАТОТТГ І  
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство за КОПФГ  
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур за КВЕД  
Середня кількість працівників, осіб 11  
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком  
Адреса, телефон вулиця Центральна, буд. 26, кв. 10, с. ВІЛЬНЕ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27640, УКРАЇНА

Коди		
2022	01	01
32177427		
UA35040290040057572		
120		
01.11		

0664277973

**1.Баланс на 31 грудня 2021 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	7 730,6	11 098,1
первісна вартість	1011	18 312,5	22 021,2
знос	1012	( 10 581,9 )	( 10 923,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>7 730,6</b>	<b>11 098,1</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	15 748,0	17 539,3
у тому числі готова продукція	1103	13 921,3	15 504,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 147,0	12 699,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,5	12,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 270,9	12 513,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	290,4	1 827,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	264,9	531,8
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>39 723,7</b>	<b>45 124,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>47 454,3</b>	<b>56 222,3</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	46 661,7	47 728,3
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>46 681,7</b>	<b>47 748,3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	2 107,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	350,8	5 542,5
розрахунками з бюджетом	1620	159,6	149,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	1,3
розрахунками з оплати праці	1630	-	19,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	262,2	654,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>772,6</b>	<b>8 474,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>47 454,3</b>	<b>56 222,3</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 434,4	13 891,8
Інші операційні доходи	2120	912,5	41,0
Інші доходи	2240	127,4	28,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	18 474,3	13 960,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 13 195,9 )	( 10 975,7 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 000,0 )	( 2 174,1 )
Інші витрати	2270	( 211,8 )	( 3,6 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 17 407,7 )</b>	<b>( 13 153,4 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 066,6	807,5
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1 066,6</b>	<b>807,5</b>

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_  
(підпис)

Таровик Андрій Петрович \_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	<b>ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШАНС"</b>	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	2023	01	01
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА		за КАТОТТГ І	32177427		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство		за КОПФГ	UA35040290040057572		
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур		за КВЕД	120		
Середня кількість працівників, осіб	8			01.11		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Центральна, буд. 26, кв. 10, с. ВІЛЬНЕ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27640, УКРАЇНА					0664277973

**1.Баланс на 31 грудня 2022 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	11 098,1	17 534,8
первісна вартість	1011	22 021,2	28 457,9
знос	1012	( 10 923,1 )	( 10 923,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>11 098,1</b>	<b>17 534,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	17 539,3	25 661,0
у тому числі готова продукція	1103	15 504,8	12 523,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 699,9	14 156,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12,3	63,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 513,6	19 217,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 827,3	3 793,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	76,0
Інші оборотні активи	1190	531,8	4 379,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>45 124,2</b>	<b>67 346,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>56 222,3</b>	<b>84 881,7</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47 728,3	56 395,0
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>47 748,3</b>	<b>56 415,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	2 107,7	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 542,5	5 627,0
розрахунками з бюджетом	1620	149,3	66,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1,3	-
розрахунками з оплати праці	1630	19,2	16,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	654,0	14 637,3
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>8 474,0</b>	<b>20 347,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>56 222,3</b>	<b>84 881,7</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30 603,8	17 434,4
Інші операційні доходи	2120	551,8	912,5
Інші доходи	2240	487,5	127,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 643,1	18 474,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 21 002,7 )	( 13 195,9 )
Інші операційні витрати	2180	( 1 026,6 )	( 4 000,0 )
Інші витрати	2270	( 967,1 )	( 211,8 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 22 996,4 )</b>	<b>( 17 407,7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	8 646,7	1 066,6
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>8 646,7</b>	<b>1 066,6</b>

ЕП ТАРОВИК  
АНДРІЙ  
ПЕТРОВИЧ

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)  
Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)

Таровик Андрій Петрович \_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)  
\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

### Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШАНС"	Дата(рік,місяць,число)	2024   01   01
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРПОУ	32177427
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КАТОТТГ І	UA35040290040057572
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КОПФГ	120
Середня кількість працівників, осіб	8	за КВЕД	01.11
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця Центральна, буд. 26, кв. 10, с. ВІЛЬНЕ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27640, УКРАЇНА		0664277973

### 1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	17 534,8	42 215,7
первісна вартість	1011	28 457,9	50 342,5
знос	1012	( 10 923,1 )	( 8 126,8 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>17 534,8</b>	<b>42 215,7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	25 661,0	27 739,1
у тому числі готова продукція	1103	12 523,4	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 156,4	13 325,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	63,9	23,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 217,6	21 058,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 793,0	4 275,6
Витрати майбутніх періодів	1170	76,0	135,3
Інші оборотні активи	1190	4 379,0	4 362,9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>67 346,9</b>	<b>70 920,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>84 881,7</b>	<b>113 135,7</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	56 395,0	74 517,9
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>56 415,0</b>	<b>74 537,9</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 627,0	4 772,9
розрахунками з бюджетом	1620	66,8	18,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	16,0	20,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	14 637,3	23 203,3
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>20 347,1</b>	<b>28 015,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>84 881,7</b>	<b>113 135,7</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40 584,4	30 603,8
Інші операційні доходи	2120	-	551,8
Інші доходи	2240	91,3	487,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	40 675,7	31 643,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 19 728,9 )	( 21 002,7 )
Інші операційні витрати	2180	( 2 683,5 )	( 1 026,6 )
Інші витрати	2270	( 140,4 )	( 967,1 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 22 552,8 )</b>	<b>( 22 996,4 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	18 122,9	8 646,7
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>18 122,9</b>	<b>8 646,7</b>

*ЕП Таровик  
Сергій  
Петрович*

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)

Таровик Сергій Петрович \_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)



<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

# Ведмеденко

## Диплом на перевірку.docx

 Central Ukrainian National Technical University

---

### Document Details

Submission ID

trn:oid::2945:384793180

Submission Date

May 12, 2026, 8:03 AM GMT+3

Download Date

May 12, 2026, 8:17 AM GMT+3

File Name

Диплом на перевірку.docx

File Size

12.7 MB

128 Pages

25,010 Words

188,533 Characters

# 10% Overall Similarity




The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 8 words)

---

## Top Sources

- 5%  Internet sources
- 0%  Publications
- 8%  Submitted works (Student Papers)

---

## Integrity Flags

### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.