



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:  
**«Фінансовий менеджмент підприємства в умовах кризи»**

Здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Римар Діани Петрівни**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Живко Зінаїда Богданівна**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)  
**доктор економічних наук, професор**  
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: \_\_\_\_\_

**Леськів Галина Зіновіївна**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)  
**кандидат технічних наук, доцент**  
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

**Львів - 2026**

Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту та міжнародного бізнесу  
Ступінь \_\_\_\_\_ Бакалавр  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
менеджменту та міжнародного бізнесу  
\_\_\_\_\_ Копитко В. І.  
« \_\_\_ » жовтня 2025 року

## З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

### Римар Діани Петрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Фінансовий менеджмент підприємства в умовах кризи»**

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Живко Зінаїда Богданівна  
кандидат економічних наук  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *06 жовтня 2025 року №150*

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ *30 травня 2026 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Рис. 1.1 і табл. 1.1. – 1.5 -теоретичні та методологічні основи фінансового менеджменту підприємства в умовах кризи економічної діяльності підприємства.

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.11 - аналіз системи фінансового менеджменту «Аграрне підприємство «Придністровське»» ТОВ «АП «Придністровське»».

Табл. 3.1 – 3.8 – вдосконалення фінансового менеджменту «Аграрне підприємство «Придністровське»» в умовах кризи

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних Джерел</i>	<i>листопад- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень- 2026р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

**Здобувачка**

( підпис )

**Римар Д.П.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

( підпис )

**Живко З.Б.**

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	6
1.1 Сутність фінансового менеджменту підприємства та його роль у забезпеченні фінансової стійкості.....	6
1.2 Антикризовий фінансовий менеджмент цілі завдання принципи та інструменти.....	12
1.3 Нормативно правове забезпечення фінансової діяльності підприємств в умовах кризових явищ.....	18
Висновки до I розділу.....	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРИДНІПРОВСЬКЕ».....	24
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське» та особливості його функціонування в умовах кризи.....	24
2.2 Аналіз фінансового стану та результатів діяльності підприємства.....	32
2.3 Оцінка ефективності фінансового менеджменту підприємства в кризових умовах.....	40
Висновки до II розділу.....	46
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРИДНІПРОВСЬКЕ» В УМОВАХ КРИЗИ.....	47
3.1 Напрями оптимізації фінансових потоків підприємства в умовах кризових явищ.....	47
3.2 Розробка заходів антикризового фінансового управління та підвищення платоспроможності підприємства.....	54
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення фінансового менеджменту.....	58
Висновки до III розділу.....	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Функціонування підприємств в умовах кризових явищ супроводжується нестабільністю грошових потоків, обмеженням доступу до фінансових ресурсів, підвищенням вартості капіталу та зростанням ризиків неплатоспроможності. Такою ситуацією обумовлено трансформацію підходів до фінансового менеджменту, у межах якого особливого значення набувають механізми управління ліквідністю, структурою капіталу, витратами та фінансовими результатами. У наукових дослідженнях проблематика фінансового менеджменту в кризових умовах представлена працями вітчизняних учених, зокрема Борзенко В.І., Верзун А., Завідна Л.Д., Занора В.О., Наливайко Т. Л. у яких розкрито теоретичні засади управління фінансами підприємства, антикризові інструменти та підходи до забезпечення фінансової стійкості. У наявних підходах простежується орієнтація на адаптацію фінансової політики до змін зовнішнього середовища та внутрішніх обмежень діяльності підприємства.

У сучасних умовах збереглась низка дискусійних і недостатньо розроблених аспектів, пов'язаних із вибором оптимальних моделей фінансового менеджменту в періоди нестабільності, узгодженням короткострокових і довгострокових фінансових рішень, а також інтеграцією антикризових інструментів у систему стратегічного управління підприємством. Недостатній рівень методичного забезпечення оцінки ефективності фінансових рішень у кризових умовах, а також обмеженість практичних підходів до управління фінансовими ризиками з урахуванням галузевої специфіки зумовлюють необхідність подальшого дослідження зазначеної проблематики. Сукупність окреслених положень визначили доцільність поглибленого аналізу фінансового менеджменту підприємства в умовах кризи.

**Мета дослідження** – обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення фінансового менеджменту підприємства в умовах кризи.

Для досягнення мети, сформовано наступні **завдання**:

- описати сутність фінансового менеджменту підприємства та його роль у забезпеченні фінансової стійкості;
- дослідити антикризовий фінансовий менеджмент цілі завдання принципи та інструменти;
- розглянути нормативно правове забезпечення фінансової діяльності підприємств в умовах кризових явищ;
- надати загальну характеристику ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське» та особливості його функціонування в умовах кризи;
- провести аналіз фінансового стану та результатів діяльності підприємства;
- оцінити ефективність фінансового менеджменту підприємства в кризових умовах;
- сформулювати напрями оптимізації фінансових потоків підприємства в умовах кризових явищ;
- розробити заходи антикризового фінансового управління та підвищення платоспроможності підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів з удосконалення фінансового менеджменту.

**Об'єкт дослідження** – процес фінансової діяльності ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське» в умовах кризових явищ.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів фінансового менеджменту підприємства, зокрема механізми антикризового управління, оптимізації фінансових потоків і забезпечення платоспроможності.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів**, що забезпечили досягнення поставленої мети. Зокрема, метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності фінансового менеджменту та антикризового управління; метод аналізу і синтезу – для оцінки фінансового стану та результатів діяльності підприємства; порівняльний метод – для зіставлення показників у динаміці; метод

фінансового аналізу – для визначення рівня ліквідності, платоспроможності та рентабельності; економіко-статистичні методи – для обробки фактичних даних; розрахунково-аналітичний метод – для обґрунтування напрямів оптимізації фінансових потоків; метод моделювання – для розробки заходів антикризового фінансового управління; метод економічної оцінки – для визначення ефективності запропонованих заходів.

**Інформаційною базою дослідження** виступили наукові та навчальні праці вітчизняних авторів з питань фінансового менеджменту та антикризового управління, нормативно-правові акти у сфері регулювання фінансової діяльності підприємств, статистичні матеріали, а також внутрішня звітність і аналітичні дані ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське, що забезпечили формування достовірної інформаційної основи для проведення аналізу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання розроблених підходів і рекомендацій для удосконалення фінансового менеджменту підприємства в умовах кризових явищ, зокрема у напрямі оптимізації фінансових потоків, підвищення платоспроможності та зниження фінансових ризиків, що може бути застосовано у діяльності ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське» та інших суб'єктів господарювання аналогічного профілю.

**Структура бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків; основний зміст роботи викладено на 65 сторінках, містить 24 таблиці, 2 рисунки, список використаних джерел налічує 60 найменувань, додатки займають 19 сторінок; нумерація сторінок є наскрізною і охоплює всі структурні елементи роботи.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

#### 1.1 Сутність фінансового менеджменту підприємства та його роль у забезпеченні фінансової стійкості

Сутність фінансового менеджменту підприємства розкривається через систему економічних відносин, які виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів у межах господарської діяльності. У структурі управління підприємством фінансовий менеджмент займає позицію, пов'язану з координацією грошових потоків, визначенням пропорцій між джерелами фінансування та напрямками використання капіталу, а також із забезпеченням рівноваги між доходами, витратами і фінансовими результатами. Фінансовий менеджмент представлений як складова загальної системи управління, що інтегрує інструменти обліку, аналізу, планування та контролю з метою досягнення визначених фінансових параметрів діяльності.

У науковому дискурсі категорія фінансового менеджменту підприємства трактується через різні підходи, що відображають особливості дослідницьких позицій та методологічних засад [29]. Система визначень охоплює інтерпретації фінансового менеджменту як процесу управління фінансовими ресурсами, як складової загальної системи менеджменту, як механізму прийняття фінансових рішень, а також як інструментарію оптимізації грошових потоків і структури капіталу. Узагальнення підходів різних авторів дозволяє виокремити спільні елементи, серед яких управління фінансовими ресурсами, координація грошових потоків, забезпечення фінансової рівноваги та орієнтація на досягнення визначених фінансових результатів.

Таблиця 1.1

#### Підходи до визначення сутності фінансового менеджменту підприємства\*

Автор	Визначення сутності фінансового менеджменту
1	2
Завідна Л.Д.	Система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства

1	2
Калач Г.М.	Процес прийняття рішень щодо інвестування, фінансування та управління активами підприємства
Лагодієнко Н.В.	Сукупність рішень, спрямованих на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів і максимізацію вартості підприємства
Лотоцький Р.	Механізм вибору оптимальних фінансових стратегій у сфері інвестицій та фінансування
Мясников В.О.	Система управління грошовими потоками та капіталом підприємства з урахуванням факторів ризику і доходності
Нікольчук Ю.	Процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів у межах господарської діяльності
Овчарук О.М.	Сукупність фінансових відносин і методів управління ними з метою забезпечення фінансової рівноваги підприємства
Партин Г.	Система управління фінансовими потоками підприємства, спрямована на досягнення фінансових результатів і підтримання платоспроможності
Піскунов Р.	Економічний механізм управління рухом фінансових ресурсів і формуванням фінансових результатів
Семенов А.Г.	Система організації фінансової діяльності підприємства, що охоплює планування, аналіз і контроль фінансових процесів

\*Джерело: сформовано за даними [23, 28, 30, 32, 33, 36, 38, 42, 45, 47]

Узагальнення підходів до визначення сутності фінансового менеджменту дозволяє виділити спільні змістові характеристики, що відображають його багатокомпонентну природу. У структурі визначень простежується поєднання процесного підходу, який передбачає управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками, і системного підходу, що акцентує увагу на взаємозв'язку елементів фінансової діяльності підприємства. Також простежується орієнтація на прийняття управлінських рішень у сфері інвестування, фінансування та розподілу прибутку, що забезпечує узгодженість фінансових процесів.

Ми вважаємо, що фінансовий менеджмент підприємства доцільно трактувати як інтегровану систему управління фінансовими ресурсами, грошовими потоками та фінансовими відносинами, яка охоплює процеси планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень з метою забезпечення фінансової рівноваги, платоспроможності та стабільності функціонування підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Економічний зміст фінансового менеджменту пов'язаний із категоріями капіталу, доходу, прибутку, грошових потоків і фінансових ризиків [32]. У межах фінансового менеджменту відбувається узгодження інтересів власників,

кредиторів, працівників та інших учасників економічних відносин. Структура фінансових відносин сформована з процесів мобілізації фінансових ресурсів через власні та позикові джерела, розподіл прибутку, формування резервів і фондів, а також фінансування поточної та інвестиційної діяльності. Таким поєднанням елементів створено основу для функціонування фінансового механізму підприємства.

Фінансовий менеджмент характеризується наявністю певних функціональних підсистем, серед яких виділяються фінансове планування, фінансовий аналіз, управління активами і пасивами, управління грошовими потоками, управління фінансовими ризиками та контроль фінансових результатів [49]. Кожній підсистемі притаманні окремі завдання у межах єдиної системи управління. Фінансовим плануванням передбачено визначення обсягів і структури фінансових ресурсів у часовому вимірі. Фінансовий аналіз охоплює оцінку показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності. Управління активами і пасивами орієнтоване на оптимізацію структури майна та джерел його формування. Управління грошовими потоками пов'язане з координацією надходжень і виплат грошових коштів. Управління фінансовими ризиками включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію можливих втрат.

Система фінансового менеджменту базується на принципах, що визначають її функціонування. До таких принципів належать принцип цільової орієнтації, принцип системності, принцип безперервності, принцип альтернативності управлінських рішень, принцип відповідності фінансових ресурсів обсягам діяльності та принцип узгодженості інтересів учасників економічних відносин. Реалізація зазначених принципів передбачає формування управлінських рішень з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства.

У категорії фінансових ресурсів уособлено сукупність грошових коштів, які перебувають у розпорядженні підприємства та використовуються для здійснення господарської діяльності [43]. Джерела формування фінансових ресурсів поділяються на власні, залучені та позикові. Власні ресурси складаються із статутного капіталу, нерозподіленого прибутку і резервних

фондів. Залученими ресурсами охоплено емісію акцій та інші форми інвестування. Позикові ресурси представлені банківськими кредитами, позиками та іншими зобов'язаннями. Структура джерел фінансування визначає рівень фінансової стійкості підприємства та його здатність виконувати зобов'язання.

Фінансова стійкість підприємства розглядається як стан фінансової системи, за якого забезпечується збалансованість між активами і пасивами, а також здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. У межах фінансового менеджменту фінансова стійкість визначається співвідношенням власного і позикового капіталу, рівнем ліквідності активів, структурою грошових потоків та стабільністю отримання прибутку [60]. Для аналізу фінансової стійкості передбачено використання системи показників, серед яких коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності капіталу, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності.

Роль фінансового менеджменту у забезпеченні фінансової стійкості полягає у формуванні такої структури фінансових ресурсів і грошових потоків, яка відповідає умовам функціонування підприємства. У межах фінансового менеджменту здійснюється вибір джерел фінансування, визначення оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом, а також формування резервів для покриття можливих втрат. У процесі управління фінансами враховується вплив зовнішнього середовища, в тому числі зміни економічної кон'юнктури, рівень інфляції, процентні ставки та податкову політику.

Фінансове планування як складова фінансового менеджменту представлено інструментом прогнозування майбутніх фінансових показників і визначення потреби у фінансових ресурсах [57]. У процесі фінансового планування формується бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, а також прогнозний баланс. Такі документи забезпечують узгодженість між різними напрямками діяльності підприємства та створюють основу для контролю виконання фінансових показників. Бюджетування потрібно для визначення відхилень фактичних показників від запланованих та здійснення коригування управлінських рішень.

Фінансовий аналіз у системі фінансового менеджменту виражено інструментом оцінки поточного фінансового стану підприємства. Аналіз показників ліквідності дозволяє оцінити здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання. Аналіз показників платоспроможності проводиться з метою відображення рівня фінансової незалежності. Аналіз рентабельності характеризує ефективність використання ресурсів. Аналіз ділової активності відображає швидкість обігу капіталу. Сукупністю зазначених показників створюється інформаційна основа для прийняття управлінських рішень.

Управління грошовими потоками розглядається як складова фінансового менеджменту, якою охоплено процеси планування, організації та контролю руху грошових коштів [45]. Грошові потоки поділяються на операційні, інвестиційні та фінансові. Операційні потоки пов'язані з основною діяльністю підприємства, інвестиційні - з придбанням і реалізацією довгострокових активів, фінансові - з залученням і поверненням капіталу. Балансування грошових потоків потрібно для уникнення дефіциту або надлишку грошових коштів, щоб позитивно вплинути на фінансову стійкість.

Управління активами і пасивами спрямоване на досягнення відповідності між строками погашення зобов'язань і строками обороту активів. Така відповідність потрібна для зниження ризику втрати платоспроможності. У межах управління активами визначається структура оборотних і необоротних активів, рівень запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Управління пасивами відбувається через вибір джерел фінансування, визначення вартості капіталу та формування структури зобов'язань.

Фінансові ризики представлені невід'ємною складовою фінансового менеджменту [43]. До фінансових ризиків належать кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик, валютний ризик та інші види. Управління ризиками передбачає їх ідентифікацію, оцінку й застосування методів мінімізації, серед яких диверсифікація, страхування, хеджування та створення резервів. Рівень фінансових ризиків має вплив на фінансову стійкість підприємства, оскільки можливі втрати призводять до порушення рівноваги між активами і пасивами.

У контексті забезпечення фінансової стійкості особливе значення має структура капіталу. Вибором співвідношення між власним і позиковим капіталом визначається рівень фінансової незалежності та ризику. Висока частка позикового капіталу призводить до зростання фінансового навантаження, тоді як висока частка власного капіталу обмежує можливості розширення діяльності. У межах фінансового менеджменту здійснюється пошук такого співвідношення, яке забезпечує збалансованість між доходністю і ризиком.

Розподіл прибутку також представлено складовою фінансового менеджменту. Прибуток може спрямовуватися на виплату дивідендів, формування резервів, фінансування інвестиційних проектів та інші напрями [12]. Структура розподілу прибутку впливає на фінансову стійкість підприємства, оскільки визначає обсяг власних фінансових ресурсів, що залишаються у розпорядженні підприємства. Раціональний розподіл прибутку потрібен для підтримувати баланс між інтересами власників і потребами розвитку підприємства.

Інвестиційна діяльність у системі фінансового менеджменту пов'язана з вибором напрямів вкладення капіталу. Оцінка інвестиційних проектів здійснюється з використанням методів дисконтування грошових потоків, визначення чистої приведеної вартості, внутрішньої норми доходності та інших показників. Інвестиційні рішення впливають на структуру активів і формування майбутніх грошових потоків, що має значення для забезпечення фінансової стійкості.

Контролем у системі фінансового менеджменту передбачено перевірку відповідності фактичних результатів запланованим показникам [9]. Контроль здійснюється через систему внутрішнього аудиту, фінансового моніторингу та аналізу відхилень. Виявлення відхилень потрібно для коригування управлінських рішень та забезпечення стабільності фінансової системи підприємства.

Тобто, фінансовий менеджмент підприємства представлений комплексною системою управління фінансовими ресурсами, грошовими потоками та фінансовими відносинами, щоб забезпечити функціонування

підприємства у довгостроковому та короткостроковому періодах. Роль фінансового менеджменту у забезпеченні фінансової стійкості полягає у підтриманні збалансованості між доходами і витратами, активами і пасивами, а також у формуванні умов для виконання фінансових зобов'язань.

## 1.2 Антикризовий фінансовий менеджмент цілі завдання принципи та інструменти

Системою цілей антикризового фінансового менеджменту підприємства відображено спрямованість управлінських рішень у межах фінансової діяльності в умовах дестабілізації. У структурі зазначеної системи поєднуються орієнтири, пов'язані з підтриманням платоспроможності, стабілізацією фінансового стану, збереженням капіталу, а також з регулюванням грошових потоків і рівня фінансових ризиків [20]. Кожна група цілей має власний економічний зміст, який визначає напрями використання фінансових ресурсів та характер взаємозв'язків між елементами фінансової системи підприємства: (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

### Цілі антикризового фінансового менеджменту підприємства\*

Група цілей	Конкретизація цілі	Економічний зміст	Очікуваний результат
Забезпечення платоспроможності	Відновлення здатності до виконання поточних зобов'язань	Узгодження обсягів грошових надходжень і виплат	Зниження ризику неплатоспроможності
Фінансова стабілізація	Досягнення збалансованості активів і пасивів	Оптимізація структури капіталу	Підвищення фінансової рівноваги
Збереження капіталу	Мінімізація втрат фінансових ресурсів	Контроль витрат і запобігання знеціненню активів	Скорочення фінансових втрат
Оптимізація грошових потоків	Раціоналізація руху грошових коштів	Синхронізація вхідних і вихідних потоків	Підвищення ліквідності
Відновлення прибутковості	Формування позитивного фінансового результату	Зростання доходів та оптимізація витрат	Підвищення рівня рентабельності
Зниження фінансових ризиків	Обмеження впливу негативних факторів	Ідентифікація та контроль ризиків	Зниження ймовірності кризових явищ

Забезпечення фінансової гнучкості	Формування адаптивної структури фінансів	Варіативність управлінських рішень	Підвищення здатності до адаптації
-----------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------------

\*Джерело: сформовано за даними [21, 22]

Узагальнення цілей антикризового фінансового менеджменту дозволяє виокремити багаторівневу структуру управлінських орієнтирів, що охоплює різні аспекти фінансової діяльності підприємства. У межах цієї структури простежується взаємозв'язок між забезпеченням платоспроможності, стабілізацією фінансового стану та оптимізацією грошових потоків. Такий підхід передбачає узгодження фінансових параметрів діяльності з урахуванням змін економічного середовища та внутрішніх умов функціонування підприємства.

Окреме місце у системі цілей займає збереження капіталу та відновлення прибутковості, що характеризує орієнтацію фінансового менеджменту на підтримання ресурсної бази підприємства [12]. У цьому контексті використання фінансових ресурсів супроводжується контролем витрат, раціоналізацією структури активів і пасивів, а також формуванням умов для отримання фінансового результату. Така спрямованість відображає взаємозалежність між обсягом ресурсів і результатами господарської діяльності.

Система цілей також включає зниження фінансових ризиків та забезпечення фінансової гнучкості, що пов'язано з адаптацією підприємства до нестабільності зовнішнього середовища. У межах цих цілей здійснюється ідентифікація ризиків, оцінка можливих фінансових втрат та вибір управлінських рішень із урахуванням альтернативних варіантів. Фінансова гнучкість відображає здатність до зміни структури фінансових ресурсів і напрямів їх використання залежно від умов функціонування.

Сукупність визначених цілей створює основу для побудови системи антикризового фінансового менеджменту, у межах якої забезпечується узгодженість фінансових процесів і підтримання фінансової рівноваги. Така система передбачає поєднання короткострокових і довгострокових орієнтирів,

що дозволяє забезпечити безперервність фінансової діяльності та збереження платоспроможності підприємства у кризових умовах.

У системі цілей антикризового фінансового менеджменту підприємства відображено логіку організації фінансової діяльності в умовах нестабільності та обмеженості ресурсів [29]. У межах такої системи відбувається узгодження параметрів платоспроможності, структури капіталу, грошових потоків і рівня фінансових ризиків. Сукупністю цільових орієнтирів визначено напрями трансформації фінансових відносин підприємства та сформовано основу для прийняття управлінських рішень у сфері антикризового регулювання: (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

### Завдання антикризового фінансового менеджменту\*

Напрямок	Завдання	Зміст завдання	Результат виконання
Діагностика фінансового стану	Оцінка рівня фінансової кризи	Аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності	Визначення глибини кризових явищ
Управління заборгованістю	Регулювання кредиторської та дебіторської заборгованості	Скорочення строків інкасації та реструктуризація боргів	Поліпшення грошових потоків
Управління витратами	Оптимізація структури витрат	Виявлення неефективних витрат	Зниження фінансового навантаження
Формування фінансових ресурсів	Пошук додаткових джерел фінансування	Залучення власного та позикового капіталу	Підвищення фінансового потенціалу
Управління активами	Раціоналізація структури активів	Реалізація надлишкових активів, підвищення оборотності	Зростання ефективності використання ресурсів
Планування грошових потоків	Складання прогнозних бюджетів	Формування бюджету руху коштів	Забезпечення ліквідності
Контроль фінансових результатів	Моніторинг виконання планів	Аналіз відхилень	Коригування управлінських рішень

\*Джерело: сформовано за даними [39, 41]

Взаємозв'язок між платоспроможністю, стабілізацією фінансового стану та оптимізацією грошових потоків відображає цілісність підходу до управління фінансами в умовах кризових явищ. Такою структурою орієнтирів передбачено поєднання різних напрямів фінансової діяльності в єдиній системі управління.

Орієнтація на збереження капіталу та відновлення прибутковості характеризує спрямованість фінансового менеджменту на підтримання ресурсної бази підприємства та забезпечення фінансового результату. У цьому контексті структура витрат, параметри доходів і механізми розподілу прибутку розглядаються як взаємопов'язані складові єдиного фінансового процесу. Така взаємозалежність відобразила зв'язок між ефективністю використання ресурсів і результатами господарської діяльності.

Зниження фінансових ризиків і забезпечення фінансової гнучкості формують окремий блок цілей, пов'язаний із функціонуванням підприємства в умовах невизначеності [40]. Ідентифікація ризиків, оцінка можливих втрат і варіативність управлінських рішень відображають адаптивний характер фінансової системи. Фінансова гнучкість у цьому контексті виступає як характеристика здатності до зміни структури фінансових ресурсів і напрямів їх використання відповідно до змін зовнішнього середовища.

Організація антикризового фінансового менеджменту ґрунтується на системі принципів, що визначають логіку прийняття фінансових рішень у ситуаціях економічної нестабільності. У межах такої системи відбувається узгодження інструментів фінансового аналізу, механізмів управління грошовими потоками та процедур контролю фінансових результатів: (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

### Принципи антикризового фінансового менеджменту\*

Принцип	Характеристика	Прояв у діяльності підприємства	Наслідок реалізації
Своєчасність реагування	Раннє виявлення кризових явищ	Проведення регулярного фінансового аналізу	Зниження глибини кризи
Системність	Узгодженість усіх фінансових рішень	Взаємозв'язок між підсистемами управління	Комплексне вирішення проблем
Пріоритет ліквідності	Орієнтація на забезпечення платоспроможності	Контроль грошових потоків	Запобігання дефіциту коштів
Адаптивність	Пристосування до змін зовнішнього середовища	Гнучкість фінансових стратегій	Підвищення стійкості
Оптимальність рішень	Вибір найкращого варіанта дій	Порівняння альтернатив	Раціональне використання ресурсів
Мінімізація ризиків	Обмеження можливих фінансових втрат	Використання інструментів	Зниження невизначеності

		управління ризиками	
Контрольованість	Постійний моніторинг фінансових процесів	Впровадження системи контролю	Своєчасне коригування діяльності

\*Джерело: сформовано за даними [45, 48]

Своєчасність реагування та системність визначають послідовність дій у межах фінансового аналізу, планування і контролю. У структурі управління фінансами такі принципи відображають координацію між різними підсистемами управління та узгодженість фінансових рішень із загальною логікою функціонування підприємства.

Принцип пріоритету ліквідності характеризує спрямованість фінансової політики на підтримання здатності підприємства до виконання фінансових зобов'язань. Контроль грошових потоків, регулювання строків надходжень і виплат, а також баланс між оборотними активами і поточними зобов'язаннями становлять основу реалізації зазначеного принципу. У межах такої структури відбувається підтримання платоспроможності та зниження ризику дефіциту фінансових ресурсів.

Адаптивність і оптимальність рішень відображають особливості функціонування фінансового менеджменту в умовах змін економічного середовища [32]. Варіативність фінансових стратегій, аналіз альтернативних управлінських рішень і вибір напрямів використання фінансових ресурсів створюють умови для узгодження внутрішніх параметрів діяльності підприємства із зовнішніми економічними обмеженнями. Такою структурою прийняття рішень передбачено коригування фінансової політики відповідно до динаміки ринкового середовища.

Принцип мінімізації ризиків та контрольованість фінансових процесів формують завершальний елемент системи антикризового управління фінансами. Ідентифікація ризиків, оцінка можливих фінансових втрат і використання інструментів контролю характеризують механізм стабілізації фінансової діяльності підприємства. У межах зазначеного підходу функціонування системи контролю та моніторингу дозволяють підтримувати узгодженість фінансових процесів і забезпечувати стабільність фінансового стану в умовах кризових явищ.

Інструментарієм антикризового фінансового менеджменту охоплено сукупність методів і механізмів, спрямованих на регулювання фінансових потоків, структури капіталу та рівня фінансових ризиків у межах діяльності підприємства. Застосування відповідних інструментів відобразило взаємозв'язок між аналітичними процедурами, плануванням, управлінням активами і зобов'язаннями, а також процесами залучення фінансових ресурсів. У межах антикризового підходу інструменти набули функціонального значення як елементи системи реагування на відхилення фінансових параметрів: (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

### Інструменти антикризового фінансового менеджменту\*

Група інструментів	Інструмент	Зміст застосування	Економічний ефект
Фінансовий аналіз	Коефіцієнтний аналіз	Оцінка ліквідності, рентабельності, платоспроможності	Виявлення проблемних зон
Планування	Бюджетування	Формування бюджетів доходів і витрат	Контроль фінансових потоків
Управління заборгованістю	Реструктуризація боргів	Зміна умов погашення зобов'язань	Зниження фінансового навантаження
Управління активами	Продаж непрофільних активів	Вивільнення фінансових ресурсів	Підвищення ліквідності
Залучення капіталу	Кредитування, емісія	Формування додаткових ресурсів	Забезпечення фінансування діяльності
Управління витратами	Скорочення витрат	Оптимізація структури витрат	Підвищення прибутковості
Управління ризиками	Страховання, диверсифікація	Зменшення впливу ризиків	Стабілізація фінансового стану

\*Джерело: сформовано за даними [59, 60]

Систематизація інструментів антикризового фінансового менеджменту дозволяє виділити їх функціональну спрямованість у межах окремих напрямів фінансової діяльності підприємства. Фінансовий аналіз і бюджетування утворюють аналітико-планову основу управління, що передбачає оцінку фінансового стану та визначення параметрів майбутніх грошових потоків. У межах такої взаємодії відбувається встановлення контрольних орієнтирів і формування бази для прийняття управлінських рішень.

Інструменти управління заборгованістю та активами відображають структурні зміни у складі фінансових ресурсів підприємства. Реструктуризація зобов'язань, зміна строків їх погашення, а також реалізація непрофільних активів пов'язані з перерозподілом фінансових потоків і підвищенням рівня ліквідності. Така трансформація фінансової структури дозволяє зменшити навантаження на грошові ресурси та забезпечити узгодженість між активами і пасивами.

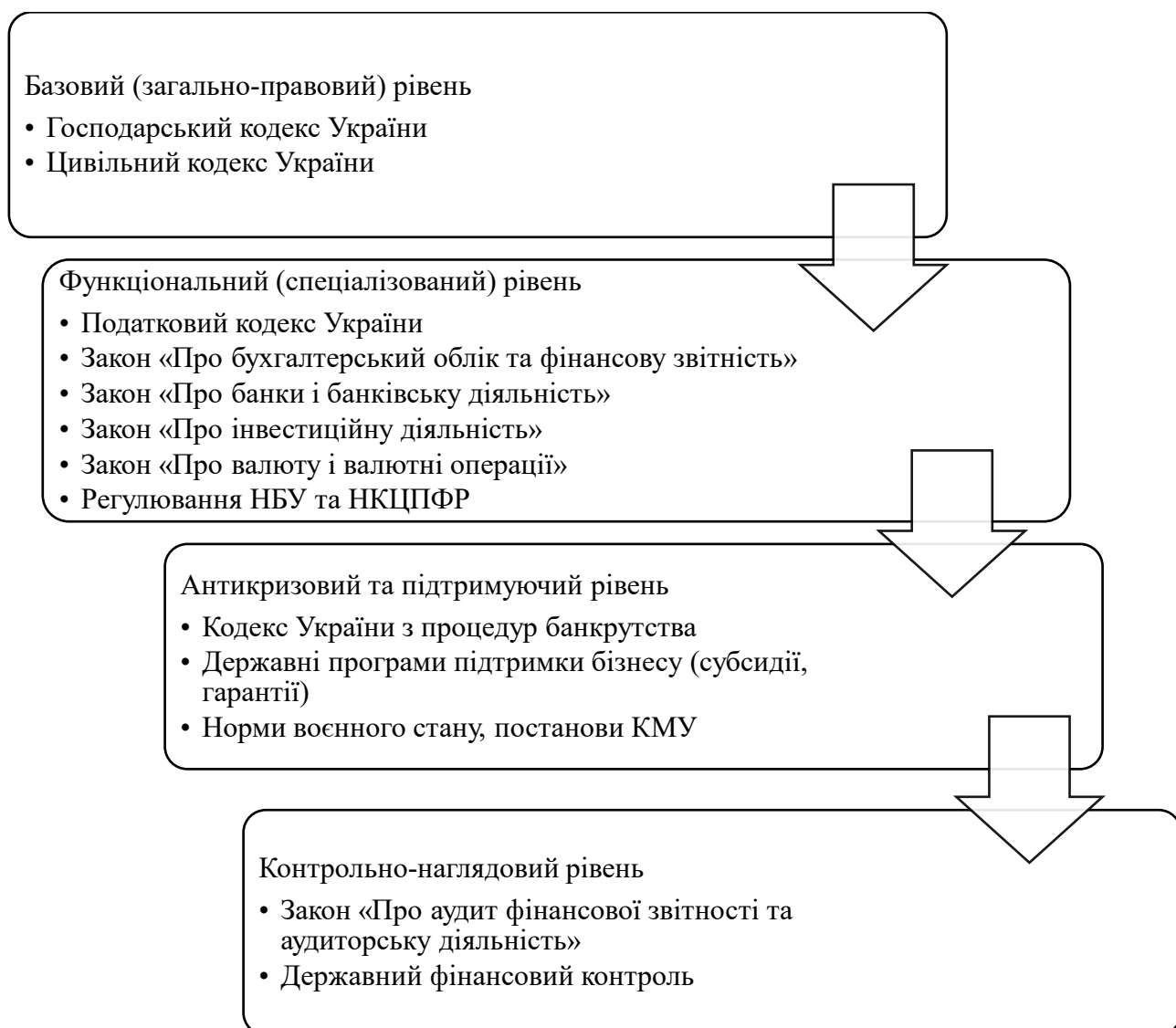
Залучення капіталу та управління витратами характеризують процес формування і використання фінансових ресурсів у кризових умовах. Використання кредитних ресурсів, емісійних механізмів і внутрішніх джерел фінансування пов'язане з розширенням фінансових можливостей підприємства. Одночасно в оптимізації витратної структури відображено обмеження фінансових витрат і підвищення результативності використання ресурсів.

### **1.3 Нормативно правове забезпечення фінансової діяльності підприємств в умовах кризових явищ**

Нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності підприємств в умовах кризових явищ становить сукупність законодавчих та підзаконних актів, що регламентують порядок формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також визначають механізми державного впливу на фінансові процеси суб'єктів господарювання. У межах правового регулювання відбувається встановлення правил фінансової поведінки підприємств, визначення їх прав і обов'язків, а також формування інструментів реагування на дестабілізаційні процеси в економіці. В умовах кризових явищ нормативно-правова база набула системного характеру, що передбачає поєднання загальних норм господарського та фінансового права зі спеціальними антикризовими механізмами.

Базовий рівень правового регулювання фінансової діяльності підприємств в Україні представлений положеннями Господарського кодексу України [1] та Цивільного кодексу України [8]. Господарським кодексом визначено загальні

засади здійснення господарської діяльності, включаючи фінансові відносини між суб'єктами господарювання, порядок формування майна підприємства, джерела фінансування та принципи відповідальності за результати діяльності. Цивільним кодексом регламентовано договірні відносини, що становлять основу фінансових операцій, включаючи кредитні угоди, договори позики, страхування та інші фінансові інструменти. У межах зазначених актів встановлюється правовий режим майна, грошових коштів і фінансових зобов'язань підприємства.



**Рис. 1.1. Рівні нормативного регулювання забезпечення фінансової діяльності підприємств \***

\*Джерело: розроблено автором на основі [1 - 8]

Система фінансового регулювання доповнюється Податковим кодексом України [2], яким визначено порядок оподаткування доходів підприємств,

структуру податкових зобов'язань, механізми адміністрування податків і зборів. У кризових умовах податковим законодавством передбачено застосування спеціальних режимів, зокрема відстрочення податкових платежів, реструктуризацію податкового боргу, а також можливість використання податкових пільг у межах визначених законодавством процедур. Такі інструменти пов'язані з регулюванням фінансового навантаження на підприємства та підтриманням їх платоспроможності.

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення виступає Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [5], яким встановлено правові засади організації обліку, складання фінансової звітності та розкриття інформації про фінансовий стан підприємства. У межах цього закону визначається структура фінансової звітності, принципи облікової політики та вимоги до достовірності фінансових даних. У кризових умовах значення облікової інформації пов'язане з можливістю оцінки фінансового стану підприємства, визначення рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Особливе місце у системі нормативного регулювання займає Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», який у чинній редакції інтегрований у Кодекс України з процедур банкрутства. Зазначений кодекс визначає порядок проведення процедур санації, реструктуризації боргів, ліквідації підприємства та задоволення вимог кредиторів. У межах правового регулювання встановлюється послідовність дій у разі неплатоспроможності підприємства, визначаються повноваження арбітражних керуючих, а також порядок формування ліквідаційної маси. Норми кодексу передбачають можливість застосування заходів фінансового оздоровлення, що пов'язано з відновленням платоспроможності підприємства.

Фінансова діяльність підприємств також регулюється законодавством у сфері банківської діяльності, зокрема Законом України «Про банки і банківську діяльність» [4]. У межах зазначеного закону визначається порядок надання кредитів, відкриття рахунків, здійснення розрахункових операцій та обслуговування фінансових потоків підприємств. Банківська система виступає інституційною основою для реалізації фінансових операцій, що пов'язані із

залученням позикових ресурсів, управлінням ліквідністю та здійсненням платежів. У кризових умовах банківське регулювання включає обмеження ризикованих операцій, встановлення вимог до капіталу банків та контроль за фінансовою стабільністю.

Регулювання фінансових ринків здійснюється також через діяльність Національного банку України та Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Нормативними актами зазначених органів визначено правила обігу цінних паперів, порядок емісії акцій та облігацій, а також вимоги до розкриття інформації емітентами. У межах кризових явищ регуляторна діяльність спрямована на обмеження спекулятивних операцій, стабілізацію валютного ринку та контроль за рухом капіталу. Валютним регулюванням, що здійснюється відповідно до Закону України «Про валюту і валютні операції» [6], визначено порядок проведення валютних операцій і регламентовано використання іноземної валюти у розрахунках.

Окрему групу нормативних актів становлять закони, що регулюють інвестиційну діяльність підприємств. Законом України «Про інвестиційну діяльність» [7] визначено правові засади вкладення капіталу, джерела інвестиційних ресурсів та гарантії захисту інвестицій. У кризових умовах інвестиційна діяльність підпадає під вплив обмежень, пов'язаних із доступом до фінансових ресурсів, зміною вартості капіталу та підвищенням рівня ризику. Нормативним регулюванням у цій сфері передбачено створення умов для залучення інвестицій та забезпечення захисту прав інвесторів.

Регулювання фінансової діяльності підприємств також здійснюється у межах законодавства про державну підтримку суб'єктів господарювання. Закони України щодо стимулювання інвестиційної діяльності, підтримки малого і середнього бізнесу, а також спеціальні програми державної допомоги передбачають механізми фінансової підтримки підприємств у кризових умовах. Такі механізми включають надання субсидій, компенсацію процентних ставок за кредитами, державні гарантії та інші форми підтримки. У межах правового регулювання визначаються умови отримання допомоги, порядок її використання та контроль за цільовим призначенням коштів.

У період дії воєнного стану нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності підприємств доповнено спеціальними актами, що регулюють економічні процеси в умовах обмежень. Закони України щодо правового режиму воєнного стану, а також відповідні постанови Кабінету Міністрів України передбачають особливості функціонування підприємств, включаючи податкові послаблення, спрощення процедур звітності, регулювання цін і тарифів, а також обмеження окремих видів діяльності. У межах такого регулювання відбувається адаптація фінансових процесів до умов нестабільності.

Фінансовий контроль як елемент нормативно-правового забезпечення здійснюється відповідно до законодавства про державний фінансовий контроль, аудиторську діяльність та внутрішній аудит. Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» визначено порядок проведення аудиту, вимоги до аудиторів і принципи незалежності аудиторської діяльності. У кризових умовах фінансовий контроль пов'язаний із забезпеченням достовірності фінансової інформації, виявленням порушень та оцінкою фінансових ризиків.

Узагальнення нормативно-правового забезпечення фінансової діяльності підприємств дозволило визначити його багаторівневу структуру, що включає загальне господарське законодавство, спеціалізовані фінансові норми, а також антикризові механізми регулювання. У межах цієї структури відбувається взаємодія різних елементів правового регулювання, що охоплюють фінансові ресурси, грошові потоки, інвестиційну діяльність та фінансові ризики.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності підприємств в умовах кризових явищ представлено комплексною системою правових норм і механізмів, що регулюють фінансові відносини та визначають порядок функціонування підприємств у нестабільному економічному середовищі. У межах зазначеної системи відбувається узгодження інтересів суб'єктів господарювання, держави та інших учасників економічних відносин, що створює основу для підтримання фінансової рівноваги та забезпечення безперервності господарської діяльності.

## Висновки до I розділу

Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності фінансового менеджменту підприємства дозволило встановити його як інтегровану систему управління фінансовими ресурсами, грошовими потоками та фінансовими відносинами. У межах цієї системи поєднуються процеси планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень, що забезпечує узгодженість фінансових параметрів діяльності підприємства. Системний і процесний підходи до трактування фінансового менеджменту відображають його багатокomпонентну природу та орієнтацію на досягнення фінансових результатів і підтримання фінансової рівноваги.

Фінансовий менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства через формування оптимальної структури капіталу, управління активами і пасивами, регулювання грошових потоків та мінімізацію фінансових ризиків. Реалізація функціональних підсистем фінансового менеджменту, зокрема фінансового планування, аналізу, контролю та управління ризиками, спрямована на досягнення збалансованості між доходами і витратами, а також забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства. У цьому контексті фінансова стійкість розглядається як результат ефективної організації фінансових процесів і раціонального використання ресурсів.

Отже, фінансовий менеджмент представлено визначальним інструментом підтримання стабільності функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Його роль полягає у формуванні передумов для безперервності господарської діяльності, забезпеченні виконання фінансових зобов'язань та створенні умов для довгострокового розвитку. Ефективність фінансового менеджменту безпосередньо впливає на рівень фінансової стійкості підприємства, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління фінансовими ресурсами та адаптації управлінських рішень до сучасних економічних викликів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРИДНІПРОВСЬКЕ»

#### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське» та особливості його функціонування в умовах кризи

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрне підприємство «Придніпровське» є суб'єктом господарювання, що функціонує у формі юридичної особи приватного права та здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство зареєстроване 26 січня 2017 року та станом на 18 березня 2026 року має статус діючого. Тривалість функціонування перевищує дев'ять років, цим підтверджується наявність сформованого досвіду ведення господарської діяльності в аграрному секторі. Організаційно-правовою формою (товариство з обмеженою відповідальністю) передбачено розподіл статутного капіталу на частки та обмеження відповідальності учасників у межах їхніх внесків. (Додаток А) [51]

Статутний капітал підприємства становить 10000 грн і формує базову фінансову основу діяльності. Водночас у сільському господарстві фінансовий потенціал значною мірою залежить від залучених ресурсів, орендних земельних відносин і результатів господарювання. Засновником є іноземна юридична особа TNA corporate solutions llc (США), якій належить 100% частки. Така структура власності свідчить про повний контроль з боку іноземного капіталу та можливість використання зовнішніх фінансових і управлінських ресурсів. Кінцевий бенефіціар - Піацца Ніколас Ентоні (США), який здійснює непрямий вирішальний вплив через корпоративну структуру. (Додаток Б) [52]

Система управління побудована відповідно до вимог корпоративного законодавства. Вищим органом є загальні збори учасників, а поточне керівництво покладено на директора - Пасічника Віталія Олександровича. Його повноваженнями охоплено представництво інтересів підприємства, укладення договорів і здійснення господарських операцій. Рішення щодо розпорядження правами оренди земельних ділянок, зміни умов користування або передачі прав третім особам підлягають погодженню з вищим органом управління, що забезпечує контроль за стратегічно важливими активами.

Основний вид діяльності підприємства - вирощування зернових культур, бобових і насіння олійних культур. Додаткові напрями включають вирощування плодово-ягідних культур та розведення великої рогатої худоби. Така структура діяльності формує диверсифіковану модель аграрного виробництва, що знижує залежність від окремих сегментів ринку та сезонних коливань. Поєднання рослинництва і тваринництва створює умови для більш повного використання ресурсів, зокрема через формування власної кормової бази [53].

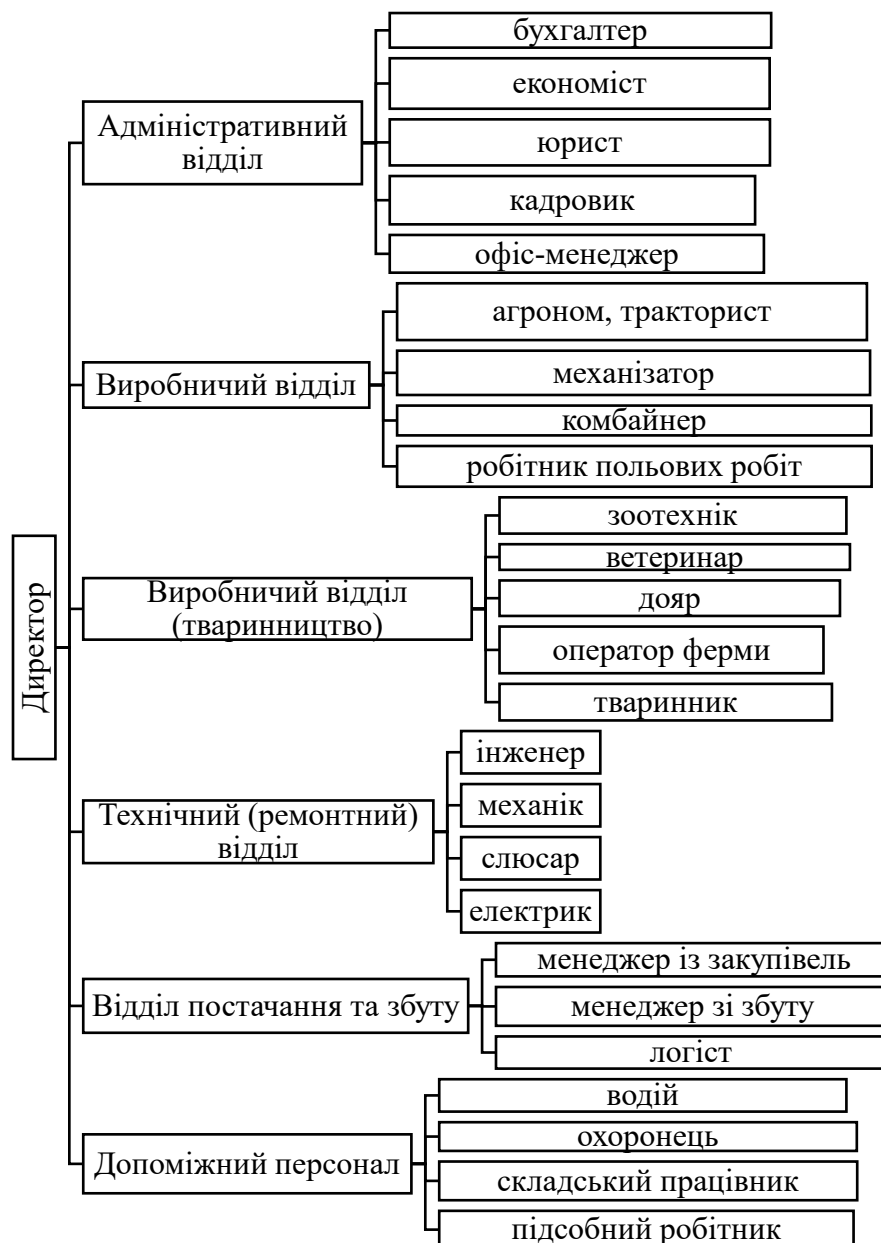
Підприємство зареєстроване в Житомирській області, Житомирському районі, селі Оліївка, що відповідає аграрній спеціалізації регіону. Територіальне розміщення визначає доступ до земельних ресурсів і впливає на організацію виробничих процесів. Підприємство перебуває на обліку в органах державної податкової служби та зареєстроване як платник податку на додану вартість - цим забезпечено можливість здійснення повноцінних господарських операцій у межах загальної системи оподаткування. Ознак неприбутковості не встановлено, що підтверджує комерційну спрямованість діяльності.

У структурі активів і ресурсів відсутні зареєстровані торгові марки та транспортні засоби у відкритих реєстрах, що може свідчити про використання орендованих або залучених засобів. Водночас підприємство має 13 ліцензій, які вказують на здійснення діяльності, яка підлягає державному регулюванню. Наявність ліцензій потребує дотримання встановлених вимог і процедур контролю.

Станом на 2026 р. підприємство характеризується як аграрний суб'єкт господарювання з іноземною участю, диверсифікованою структурою діяльності

та централізованою системою управління. Функціонування відбувається в межах чинного правового поля з дотриманням податкових і регуляторних норм. Сукупність зазначених характеристик відображає організаційні та економічні засади діяльності підприємства і визначає можливості його подальшого розвитку в умовах змінного економічного середовища.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» побудована за функціонально-лінійним принципом, де кожен підрозділ виконує конкретні завдання відповідно до своєї спеціалізації, а керівництво забезпечує стратегічне управління і контроль за виконанням виробничих, адміністративних, технічних та комерційних процесів. Така структура дозволяє оптимально розподіляти людські ресурси, забезпечувати чіткий поділ обов'язків і відповідальності та підтримувати високий рівень координації між відділами, що особливо важливо для аграрного підприємства з великим обсягом виробничих операцій і чисельністю працівників 174 особи.



**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»**

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

Організаційною структурою ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» забезпечено ефективне управління та взаємодію всіх підрозділів підприємства. Основу структури складає функціонально-лінійна схема, де кожен відділ має чітко визначені завдання та зону відповідальності. Директор підприємства виконує стратегічну та оперативну функцію керівництва, контролюючи діяльність усіх відділів, приймаючи ключові рішення щодо виробництва, фінансів, юридичних питань та розвитку

підприємства загалом. Такий підхід дозволяє забезпечити координовану роботу підприємства, уникати дублювання функцій і підвищувати ефективність управління ресурсами.

Адміністративний відділ є центром організаційної та технічної підтримки підприємства. Він відповідає за ведення документації, облік, кадрове забезпечення, юридичне супроводження діяльності, контроль фінансово-господарських процесів та організацію внутрішньої комунікації. Робота цього підрозділу забезпечує належний порядок у всіх сферах діяльності підприємства та дозволяє виробничим і комерційним відділам зосередитися на виконанні своїх основних функцій.

Виробничі підрозділи, зокрема відділ рослинництва та відділ тваринництва, забезпечують основну економічну діяльність підприємства. Відділ рослинництва відповідає за вирощування зернових культур, бобових та олійних насіння, а також фруктових культур. Відділ тваринництва займається розведенням великої рогатої худоби молочних порід та іншої великої рогатої худоби, що забезпечує підприємство високоякісною продукцією для реалізації та переробки. Координація між цими підрозділами дозволяє раціонально використовувати ресурси, планувати сівозміну та забезпечувати стабільний рівень виробництва.

Технічний відділ виконує функції підтримки виробничих процесів, здійснюючи обслуговування та ремонт обладнання, машин і механізмів. Такі повноваження дозволяють підтримувати безперебійну роботу на полях і фермах, забезпечуючи своєчасне виконання виробничих планів. Відділ постачання та збуту координує логістику, закупівлі матеріалів і засобів виробництва, організовує реалізацію продукції та підтримує взаємодію з партнерами і контрагентами, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Допоміжний персонал забезпечує безперебійну роботу всіх структурних підрозділів, виконуючи функції охорони, підсобних робіт, водійських послуг та інших підтримуючих процесів. Така організація праці дозволяє основним

підрозділам зосередитися на спеціалізованих завданнях та підвищує загальну продуктивність підприємства.

Функціонування аграрних підприємств в умовах економічної та соціально-політичної кризи характеризується підвищеними ризиками, непередбачуваністю ринкових умов та нестабільністю виробничих процесів. Для ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» кризові явища, зокрема коливання цін на агропродукцію, вплив військового стану та обмеження логістики, створюють додаткові виклики щодо ефективного управління ресурсами та забезпечення стійкого виробництва. SWOT-аналіз у таких умовах дозволив системно оцінити внутрішні можливості та обмеження підприємства, а також зовнішні фактори, що формують потенційні загрози та стимули для адаптації: (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
1. Великий досвід роботи на ринку (зареєстровано у 2017 р.).	1. Обмежений розмір статутного капіталу (10 000 грн), що може обмежувати фінансування масштабних проектів.
2. Наявність власної земельної бази для вирощування зернових, бобових, олійних культур, фруктів та тваринництва.	2. Залежність від погодних умов та природних ризиків (засуха, заморозки, хвороби рослин і тварин).
3. Повний цикл виробництва: рослинництво + тваринництво.	3. Висока залежність від цін на агропродукцію на ринку України.
4. Кваліфікований керівник та чітка організаційна структура (174 працівники).	4. Можливі проблеми з логістикою та збутом продукції у віддалені регіони.
5. Наявність ліцензій та дійсної реєстрації платника ПДВ.	5. Залучення іноземного засновника може ускладнювати прийняття стратегічних рішень у кризових ситуаціях.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення земельного банку та збільшення виробництва.	1. Коливання світових цін на зернові, олійні культури та молочну продукцію.

Продовж. табл. 2.1

1	2
2. Вихід на експорт агропродукції.	2. Економічна нестабільність та інфляція в Україні.
3. Використання сучасних агротехнологій та механізації виробництва.	3. Військовий конфлікт та непередбачувані форс-мажори (воєнний стан, обмеження транспортної логістики).
4. Державні програми підтримки	4. Законодавчі зміни у сфері земельного права та

сільського господарства.	оподаткування.
5. Можливість залучення інвестицій для розвитку підприємства.	5. Конкуренція з боку інших великих аграрних підприємств у регіоні та країні.

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

Ключовими сильними сторонами ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» у кризових умовах вважається наявність власної земельної бази та комплексного циклу виробництва, що дозволяють підприємству частково компенсувати ризики зовнішніх коливань ринку. Кваліфікований керівник та чітка організаційна структура сприяють швидкому прийняттю управлінських рішень, що особливо важливо під час форс-мажорних обставин. Додатковою перевагою є наявність ліцензій та статус платника ПДВ, які дозволяють підприємству підтримувати законність господарських операцій та залучати додаткові фінансові ресурси.

Внутрішніми обмеженнями підкреслено вразливість підприємства до кризових явищ. Обмежений статутний капітал стримує масштабування виробництва, а висока залежність від погодних умов та ринкових цін підвищує фінансові ризики. Залучення іноземного засновника ускладнює оперативне прийняття стратегічних рішень у періоди невизначеності. Проблеми логістики та збуту продукції у віддалені регіони під час воєнного стану та транспортних обмежень стають критичними для підтримки стабільного доходу.

Зовнішні можливості підприємства у кризовому середовищі також залишаються значними. Розширення земельного банку та використання сучасних агротехнологій дозволяють підвищити ефективність виробництва навіть за складних умов. Державні програми підтримки сільського господарства та потенційне залучення інвестицій дають можливість підприємству адаптуватися до ринкових викликів і зберегти конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вихід на експортні ринки може стати стратегічним механізмом диверсифікації доходів та мінімізації ризиків, пов'язаних з коливаннями внутрішніх цін.

Незважаючи на можливості, підприємство постійно стикається із загрозами кризового середовища. Коливання світових цін на зернові та олійні

культури, економічна нестабільність та інфляція створюють фінансові виклики. Військовий конфлікт і форс-мажорні обмеження логістики, а також зміни у законодавстві щодо земельних відносин та оподаткування, вимагають від керівництва високого рівня гнучкості та стратегічного прогнозування. Конкуренція з боку інших великих аграрних підприємств у кризових умовах стимулює підприємство до постійного вдосконалення виробничих процесів.

PESTEL-аналіз дозволяє системно оцінити зовнішнє середовище підприємства та визначити фактори, що впливають на його діяльність у політичній, економічній, соціальній, технологічній, екологічній та правовій площинах. Для ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» особливе значення має саме аналіз у контексті кризових явищ, включно з військовим станом, економічною нестабільністю та змінами законодавства. Виявлення потенційних загроз та можливостей у кожному сегменті дозволяє керівництву розробляти стратегії адаптації, оптимізувати виробничі процеси: (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

### PESTEL-аналіз ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»\*

Фактор	Вплив на підприємство
1	2
Політичний (Political)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Введення воєнного стану в Україні вплинуло на стабільність постачання та доступ до електронних реєстрів.</li> <li>- Державна підтримка сільського господарства та програми субсидування можуть покращити фінансові показники.</li> <li>- Регулювання земельних відносин (закон про ринок землі, оренда) безпосередньо впливає на управління земельними ресурсами.</li> </ul>
Економічний (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коливання цін на зернові та молочну продукцію впливає на прибутковість.</li> <li>- Інфляція та зростання витрат на паливо, добрива та енергоносії підвищують собівартість виробництва.</li> <li>- Можливості виходу на експорт забезпечують додатковий дохід.</li> </ul>

Продовж табл. 2.2

1	2
Соціальний (Social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підтримка місцевого населення через створення робочих місць (174 працівники).</li> <li>- Популярність здорового харчування стимулює попит на молочну та фруктову продукцію.</li> <li>- Деморафічні зміни та міграція кадрів можуть впливати на забезпечення</li> </ul>

	кваліфікованим персоналом.
Технологічний (Technological)	- Використання сучасної агротехніки, систем зрошення та механізованих процесів підвищує продуктивність. - Впровадження ІТ-систем для обліку та управління ресурсами може оптимізувати виробничі процеси.
Екологічний (Environmental)	- Зміни клімату та екстремальні погодні умови впливають на врожайність та стан тварин. - Дотримання екологічних стандартів та використання органічних методів може стати конкурентною перевагою.
Правовий (Legal)	- Дотримання законодавства щодо земельних відносин, охорони праці, оподаткування та ліцензування діяльності. - Відповідність нормам ПДВ та реєстрації платника податків забезпечує легітимність фінансових операцій. - Можливі зміни у законодавстві щодо аграрного сектору та земельної власності впливають на стратегію розвитку.

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

Політичне середовище безпосередньо впливає на стабільність діяльності підприємства. Введення воєнного стану в Україні створило ризики для постачання ресурсів, які обмежили доступ до електронних реєстрів та ускладнили проведення фінансових операцій. Водночас державна підтримка сільського господарства та програми субсидування надали додаткові можливості для фінансового оздоровлення підприємства та модернізації виробництва. Регулювання земельних відносин визначає обсяг доступних земельних ресурсів і напрями розвитку рослинництва та тваринництва, що вимагає постійного контролю та адаптації управлінських рішень.

Економічні фактори формують виклики щодо прибутковості та собівартості продукції. Коливання цін на зернові, олійні та молочні продукти впливають на фінансові результати підприємства, а зростання витрат на паливо, добрива та енергоносії підвищує виробничі витрати. Проте можливості виходу на експортні ринки дозволяють компенсувати ризики внутрішніх коливань цін, диверсифікувати доходи та забезпечити додаткові фінансові ресурси для розвитку.

Соціальні фактори визначають стійкість кадрового потенціалу та репутацію підприємства у місцевій громаді. Створення робочих місць для 174 працівників підтримало соціальну стабільність регіону. Популярність здорового харчування підвищила попит на молочну та фруктову продукцію,

водночас демографічні зміни та міграція кадрів ускладнили залучення та утримання кваліфікованого персоналу, що в результаті вимагає від керівництва активної політики мотивації та навчання співробітників.

Технологічні, екологічні та правові фактори також мають значний вплив на адаптивність підприємства. Використання сучасної агротехніки та ІТ-систем оптимізувало виробничі процеси, а дотримання екологічних стандартів підвищило конкурентоспроможність продукції.

## 2.2 Аналіз фінансового стану та результатів діяльності підприємства

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, спричиненого воєнними діями, фінансово-економічна діяльність аграрних підприємств зазнала суттєвих трансформацій. Динаміка активів ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» у 2023–2025 рр. відображає вплив як макроекономічних факторів, так і специфічних ризиків аграрного сектору, зокрема порушення логістичних ланцюгів, коливання цін на продукцію, зростання виробничих витрат та обмежений доступ до фінансових ресурсів: (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

### Динаміка активів ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» за 2023 – 2025 рр., тис. грн\*

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Необоротні активи	325125	314129	282421	-42704	-13,1
Основні засоби	248000	235000	218000	-30000	-12,1
Нематеріальні активи	7725	7910	6431	-1294	-16,7

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Оборотні активи	2093108	1996427	1605108	-488000	-23,3
Запаси	1305000	1213000	975000	-330000	-25,3
Дебіторська заборгованість	680000	655000	540000	-140000	-20,6
Грошові кошти та їх еквіваленти	110108	132427	90508	-19600	-17,8
Усього активів	2418233	2310556	1887529	-530704	-21,9

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

Скорочення вартості необоротних активів на 42704 тис. грн підкреслило поступове зниження інвестиційної активності підприємства та відсутність оновлення матеріально-технічної бази в повному обсязі. Така тенденція була типовою для періоду кризи, оскільки підприємства змушені переорієнтувати фінансові ресурси з довгострокових вкладень на підтримання поточної діяльності. Додатковим чинником стало фізичне та моральне зношення основних засобів, що в умовах обмеженого доступу до імпортової техніки та високої вартості обладнання не компенсується належними темпами модернізації.

Зменшення оборотних активів на 488000 тис. грн було більш суттєвим і вказувало на погіршення ліквідності підприємства. Значне скорочення запасів на 330000 тис. грн було пов'язане як із вимушеним зниженням обсягів виробництва, так і з труднощами у формуванні достатніх складських резервів через нестабільність постачання та зростання вартості ресурсів. Водночас скорочення дебіторської заборгованості на 140000 тис. грн частково мало позитивний характер, оскільки підтвердило більш жорстку політику розрахунків із контрагентами. Проте в умовах кризи це також стало наслідком зменшення обсягів реалізації продукції.

Зниження обсягу грошових коштів та їх еквівалентів на 19600 тис. грн відобразило обмеженість фінансових ресурсів та підвищене навантаження на платоспроможність підприємства. Воєнні ризики, зокрема перебої з енергопостачанням, логістичні обмеження та зростання витрат на паливо, змусили підприємство використовувати наявні кошти для покриття поточних витрат, що зменшило можливості формування фінансового резерву. У таких умовах навіть короткострокові фінансові зобов'язання створили додатковий тиск на грошові потоки.

Загальне скорочення активів на 530704 тис. грн характеризувало зниження масштабів діяльності підприємства та його економічного потенціалу. Така динаміка була закономірною в умовах воєнної економіки, де пріоритетом стало збереження операційної стійкості, а не розширення виробництва.

Водночас виявлені тенденції свідчили про необхідність адаптації стратегії управління активами, зокрема оптимізації структури ресурсів, підвищення ефективності їх використання та пошуку альтернативних джерел фінансування.

Зміни у структурі джерел фінансування діяльності ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» у 2023–2025 рр. відобразили складні процеси адаптації підприємства до умов воєнної економіки. Перерозподіл між власним і позиковим капіталом відбувався під впливом зниження прибутковості, нестабільності грошових потоків, обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів та зростання фінансових ризиків: (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Динаміка капіталу та зобов'язань ТОВ «Аграрне підприємство  
«Придніпровське»» за 2023 – 2025 рр., тис. грн\***

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення, %
Власний капітал	900639	665061	388989	-511650	-56,8
Статутний капітал	300000	300000	300000	0	0,0
Нерозподілений прибуток	600639	365061	88989	-511650	-85,3
Довгострокові зобов'язання	313275	300143	280998	-32377	-10,3
Поточні зобов'язання	1204319	1345352	1217542	13223	1,1
Короткострокові кредити	600000	650000	615000	15000	2,5
Поточна кредиторська заборгованість	604319	695352	602542	-1777	-0,3
Усього пасивів	2418233	2310556	1887529	-530704	-21,9

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

Суттєве скорочення власного капіталу на 511650 тис. грн було зумовлене різким зменшенням нерозподіленого прибутку, який знизився на 85,3 відсотка. Така тенденція свідчила про накопичення збитків або використання раніше сформованого фінансового результату для покриття поточних витрат. У воєнних умовах підприємство функціонувало в середовищі підвищених витрат на виробництво, логістику та енергоресурси, що призводило до звуження маржі та втрати частини фінансового результату. Водночас незмінність статутного капіталу вказувала на відсутність додаткових внесків власників, що є типовим явищем у період високої невизначеності, коли інвестори утримуються від розширення вкладень.

Довгострокові зобов'язання зазнали помірного скорочення, що свідчило про часткове погашення раніше залучених ресурсів або зниження можливостей їх пролонгації. У період війни фінансові установи суттєво посилили вимоги до позичальників, що обмежувало доступ підприємства до довгострокового кредитування. Внаслідок цього підприємство було змушене більше покладатися на короткострокові джерела фінансування, які, хоча і забезпечували оперативну ліквідність, водночас підвищували фінансові ризики.

Зростання поточних зобов'язань на 13223 тис. грн відображало підвищення залежності від короткострокових фінансових ресурсів. Зокрема, збільшення обсягів короткострокових кредитів свідчило про необхідність оперативного покриття дефіциту оборотних коштів, який виник через нерівномірність надходження доходів та зростання витрат. Одночасно незначні зміни у кредиторській заборгованості вказували на спроби підприємства зберігати стабільні відносини з постачальниками.

Формування фінансових результатів ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» у 2023–2025 рр. відбувалося під впливом нестабільних ринкових умов, спричинених воєнними подіями, що зумовили як значні коливання доходів, так і суттєві зміни у витратній частині діяльності. Динаміка ключових показників свідчила про нерівномірність розвитку підприємства: (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «Аграрне підприємство  
«Придніпровське»» за 2023 – 2025 рр., тис. грн\***

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації	334665	406238	782083	447418	133,7

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Валовий прибуток	99688	20296	221072	121384	121,8
Операційний прибуток	45580	38050	165000	119420	262,2
Чистий фінансовий результат	235578	154463	276113	40535	17,2
Собівартість реалізованої продукції	234977	386942	561011	326034	138,8

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

Зростання чистого доходу від реалізації на 447418 тис. грн відображало поступову адаптацію підприємства до нових умов господарювання, зокрема переорієнтацію каналів збуту, відновлення логістичних маршрутів та підвищення цін на аграрну продукцію. В умовах війни значна частина підприємств аграрного сектору змушена була працювати в умовах обмеженого експорту, проте з часом налагодження альтернативних шляхів постачання, в тому числі сухопутні коридори, посилило зростання обсягів реалізації. Водночас підвищення цін на продукцію, спричинене загальною інфляцією та дефіцитом на окремих ринках, також відіграло важливу роль у збільшенні доходів.

Суттєві коливання валового прибутку підкреслили нестабільність виробничої ефективності. Його різке зниження у 2024 році було пов'язане зі стрімким зростанням собівартості продукції, що, у свою чергу, зумовлювалося подорожчанням пального, добрив, засобів захисту рослин та енергоресурсів. У 2025 році спостерігалось значне зростання валового прибутку, що стало наслідком часткової стабілізації витрат та підвищення цін реалізації. Проте зростання собівартості на 326034 тис. грн у цілому за період підтверджувало високий рівень витратного навантаження, характерний для воєнної економіки.

Позитивна динаміка операційного прибутку, який зріс на 119420 тис. грн, свідчила про підвищення ефективності управління витратами та оптимізацію операційної діяльності. Підприємство здійснило заходи щодо скорочення адміністративних і збутових витрат, а також більш раціонального використання ресурсів. Водночас значна варіативність цього показника протягом аналізованого періоду вказувала на нестабільність операційного середовища та залежність результатів від зовнішніх факторів.

Чистий фінансовий результат демонстрував зростання на 40535 тис. грн, яке підтвердило загальне покращення фінансових показників у 2025 році порівняно з 2023 роком. Однак така динаміка не була рівномірною, оскільки у 2024 році відбулося суттєве зниження прибутковості - це підтвердило високу чутливість підприємства до кризових явищ.

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» у 2023–2025 рр. відобразили здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання в умовах суттєвого зовнішнього тиску. Зміни у відповідних коефіцієнтах формувалися під впливом воєнних ризиків, нестабільності грошових потоків, зростання витрат і трансформації структури оборотних активів: (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» за 2023 – 2025 рр., тис. грн\***

Коефіцієнт	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення, %
Поточна ліквідність	1,74	1,48	1,32	-0,42	-24,1
Швидка ліквідність	0,84	0,69	0,60	-0,24	-28,6
Абсолютна ліквідність	0,005	0,002	0,0003	-0,0047	-94,0
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань	1,74	1,48	1,32	-0,42	-24,1

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

Зниження коефіцієнта поточної ліквідності з 1,74 до 1,32 свідчило про поступове послаблення фінансової стійкості підприємства у короткостроковому періоді. Незважаючи на те, що значення показника залишалось вище критичного рівня, тенденція до його зменшення вказувала на скорочення обсягу оборотних активів при одночасному збереженні або навіть зростанні поточних зобов'язань. Така ситуація була характерною для умов війни, коли підприємство змушене було використовувати ресурси для підтримки операційної діяльності.

Суттєве зниження коефіцієнта швидкої ліквідності на 0,24 відобразало погіршення здатності підприємства погашати поточні зобов'язання без урахування запасів - це пояснювалося як скороченням найбільш ліквідних активів, зокрема грошових коштів і дебіторської заборгованості, так і структурними змінами у складі оборотних активів. В умовах воєнної нестабільності частина дебіторської заборгованості могла ставати менш ліквідною через затримки платежів контрагентами, що також негативно впливало на цей показник.

Найбільш критичною виявилася динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності, який знизився майже до нульового рівня. Це свідчило про вкрай обмежені можливості підприємства негайно виконувати свої зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів. Причинами такого зниження стали суттєві витрати на забезпечення виробничого процесу, перебої у надходженні виручки, а також необхідність фінансування невідкладних потреб, пов'язаних із функціонуванням у кризових умовах, зокрема витрат на енергоресурси, логістику та безпекові заходи.

Зменшення коефіцієнта покриття поточних зобов'язань підтверджувало загальну тенденцію до зниження платоспроможності підприємства. Сукупність наведених змін свідчила про те, що у досліджуваному періоді підприємство функціонувало в умовах дефіциту ліквідних ресурсів і змушене було балансувати між підтриманням виробничої діяльності та виконанням фінансових зобов'язань. Така динаміка була прямим наслідком воєнного стану, який обмежував доступ до фінансових ресурсів, ускладнював розрахунки з контрагентами та підвищував рівень невизначеності, що у підсумку призвело до послаблення короткострокової фінансової стійкості підприємства.

Показники фінансової стійкості та рентабельності ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» у 2023–2025 рр. відображали складну взаємодію між зниженням фінансової незалежності та одночасним зростанням ефективності використання ресурсів. Така суперечлива динаміка була характерною для підприємств, що функціонували в умовах воєнної економіки: (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

**Коефіцієнти фінансової стійкості та рентабельності ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» за 2023 – 2025 рр., тис. грн**

Коефіцієнт	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Фінансова стійкість	0,37	0,29	0,21	-0,16	-43,2

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	0,37	0,29	0,21	-0,16	-43,2
Рентабельність активів	0,097	0,067	0,146	0,049	50,5

(ROA)					
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,262	0,232	0,710	0,448	170,9
Коефіцієнт фінансового важеля	2,68	3,48	4,86	2,18	81,3

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

Зменшення коефіцієнта фінансової стійкості та автономії з 0,37 до 0,21 підтвердило істотне послаблення фінансової незалежності підприємства. Частка власного капіталу у структурі джерел фінансування суттєво скоротилася, що було зумовлено значним зниженням нерозподіленого прибутку та загальним скороченням власних ресурсів. У воєнних умовах підприємство змушене було покривати зростаючі витрати за рахунок позикових коштів, що призводило до підвищення залежності від зовнішнього фінансування. Додатковим фактором стала обмеженість доступу до довгострокових інвестицій, що ускладнювало підтримання оптимальної структури капіталу.

Зростання коефіцієнта фінансового важеля на 2,18 підтверджувало посилення ролі позикового капіталу у фінансуванні діяльності. Підприємство активніше використовувало залучені ресурси для підтримання операційного процесу в умовах нестачі власних коштів. Така стратегія дозволяла забезпечити безперервність виробництва, проте одночасно підвищувала фінансові ризики, зокрема ризик втрати платоспроможності у разі подальшого погіршення зовнішніх умов або зростання вартості обслуговування боргу.

Водночас показники рентабельності демонстрували протилежну тенденцію. Зростання рентабельності активів на 0,049 свідчило про підвищення ефективності використання наявних ресурсів, що було досягнуто завдяки збільшенню обсягів реалізації та частковій оптимізації витрат. Підприємство змогло адаптуватися до нових умов, зосередившись на більш прибуткових видах діяльності та раціоналізації виробничих процесів. В умовах війни такі зміни відбулись через скорочення нерентабельних напрямів й оптимізацію витрат на ресурси.

Особливо значним було зростання рентабельності власного капіталу, що збільшилася більш ніж у два рази. Така динаміка пояснювалася не лише покращенням фінансового результату, але й істотним скороченням обсягу

власного капіталу. У результаті навіть відносно невелике зростання прибутку призводило до значного підвищення цього показника

### 2.3 Оцінка ефективності фінансового менеджменту підприємства в кризових умовах

Формування ефективної політики управління оборотним капіталом у кризових умовах набувало особливої ваги, оскільки саме ця складова забезпечує безперервність операційної діяльності підприємства, його платоспроможність та здатність адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. Узагальнення показників, наведених у таблиці 2.8, дало можливість простежити зміну обсягів оборотних активів, поточних зобов'язань, чистого оборотного капіталу та відповідних коефіцієнтів, що характеризують ефективність їх використання протягом 2023–2025 років.

Таблиця 2.8

#### Оцінка ефективності управління оборотним капіталом за 2023–2025 рр.\*

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення
Оборотні активи	2093108	1996427	1605108	-488000	-23,3
Поточні зобов'язання	1204319	1345352	1217542	13223	1,1
Чистий оборотний капітал	888789	651075	387566	-501223	-56,4
Коефіцієнт забезпеченості ОК	0,42	0,33	0,24	-0,18	-42,9
Частка ОК в активах	0,37	0,28	0,21	-0,16	-43,2

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

Отримані результати засвідчили про суттєве погіршення параметрів управління оборотним капіталом у досліджуваній період. Скорочення обсягу оборотних активів на 488000 тис. грн супроводжувалося майже незмінним рівнем поточних зобов'язань, що призвело до різкого зменшення чистого оборотного капіталу на 501223 тис. грн, або на 56,4%. Така динаміка вказувала на звуження фінансової бази для забезпечення поточної діяльності підприємства та зниження його можливостей своєчасно покривати короткострокові зобов'язання.

Зменшення коефіцієнта забезпеченості оборотного капіталу з 0,42 до 0,24 відображало зниження частки власних джерел у фінансуванні оборотних активів, що свідчило про посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас скорочення частки оборотного капіталу в активах підприємства на 43,2% підтверджувало зміну структури активів у бік менш ліквідних складових та загальне звуження ресурсної бази.

Причини такої негативної тенденції формувалися під впливом воєнних умов господарювання. Порушення логістичних ланцюгів, ускладнення доступу до ринків збуту, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та матеріальні ресурси зумовлювали необхідність вимушеного скорочення запасів і обмеження обсягів виробництва. Одночасно з цим спостерігалось накопичення дебіторської заборгованості у попередні періоди та проблеми з її своєчасним погашенням, що призводило до дефіциту грошових коштів.

Зростання фінансових ризиків і невизначеності спонукало підприємство до обережної фінансової політики, що проявлялося у стримуванні інвестицій у оборотні активи та збереженні зобов'язань на відносно стабільному рівні. Проте така стратегія, хоча і дозволяла підтримувати певну стабільність у короткостроковому періоді, водночас погіршувала ліквідність і знижувала фінансову гнучкість підприємства.

Встановлено, що ефективність управління оборотним капіталом у 2023–2025 роках знижувалася під впливом комплексних кризових факторів, пов'язаних із воєнною економікою. Скорочення чистого оборотного капіталу та погіршення відповідних коефіцієнтів підтвердили ослаблення фінансової стійкості підприємства, зростання ризиків неплатоспроможності та необхідність перегляду підходів до управління оборотними ресурсами з метою підвищення їх ефективності в умовах тривалої нестабільності.

Оцінювання результативності управління дебіторською заборгованістю дозволило визначити ступінь ефективності кредитної політики підприємства, швидкість обігу коштів у розрахунках та рівень фінансових ризиків, пов'язаних із несвоєчасним погашенням боргів. Узагальнення даних таблиці 2.9 дало змогу простежити зміни обсягу дебіторської заборгованості, її оборотності,

тривалості інкасації та частки в активах підприємства упродовж 2023–2025 років: (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ефективності управління дебіторською заборгованістю за 2023–2025 рр.\***

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення
Дебіторська заборгованість	680000	655000	540000	-140000	-20,6
Чистий дохід	334665	406238	782083	447418	133,7
Коефіцієнт оборотності ДЗ	0,49	0,62	1,45	0,96	195,9
Період погашення ДЗ (днів)	735	588	252	-483	-65,7
Частка ДЗ в активах	0,28	0,28	0,29	0,01	3,6

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

Варто зауважити неоднозначну, але загалом позитивну динаміку управління дебіторською заборгованістю. Скорочення її обсягу на 140000 тис. грн супроводжувалося суттєвим зростанням чистого доходу від реалізації на 447418 тис. грн, що в комплексі забезпечило різке підвищення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 0,49 до 1,45. Така зміна означала прискорення обігу коштів у розрахунках із покупцями та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Особливо показовим стало скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості на 483 дні, що свідчило про суттєве підвищення платіжної дисципліни контрагентів або ж посилення контролю з боку підприємства за процесом інкасації боргів. Водночас незначне зростання частки дебіторської заборгованості в активах до 0,29 вказувало на збереження її вагомого значення у структурі активів, попри загальне скорочення абсолютного обсягу.

Формування такої динаміки значною мірою зумовлювалося впливом воєнних умов господарювання. У попередніх періодах підприємство було змушене працювати в умовах зниженого попиту, порушених логістичних зв'язків та високих ризиків неплатежів, що призводило до накопичення дебіторської заборгованості та уповільнення її обігу. Проте у 2025 році ситуація частково стабілізувалася за рахунок адаптації бізнес-процесів, переорієнтації на

більш платоспроможні ринки збуту та перегляду умов розрахунків із контрагентами.

На підприємстві було застосовано жорсткіші умови комерційного кредитування та більш активно використано попередню оплату і відбувається функціонування з більш надійними партнерами. Додатково на покращення показників вплинуло зростання обсягів реалізації у 2025 році, що сприяло підвищенню оборотності дебіторської заборгованості навіть за умов збереження її значної питомої ваги в активах.

Встановлено, що в умовах воєнної економіки підприємству вдалося підвищити ефективність управління дебіторською заборгованістю, що проявилось у прискоренні її обігу та скороченні строків погашення. Разом із тим збереження відносно високої частки дебіторської заборгованості в активах свідчило про наявність потенційних ризиків ліквідності, що потребувало подальшого вдосконалення політики управління розрахунками з контрагентами з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища.

Оцінка ефективності управління витратами підприємства дозволила визначити рівень контролю над виробничими та операційними витратами, співвідношення собівартості продукції до доходу та ефективність використання фінансових ресурсів у кризових умовах. У таблиці 2.10 відображено динаміку ключових показників витрат і доходу ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» за 2023–2025 роки та оцінено результативність управлінських рішень у період воєнного часу.

Таблиця 2.10

### Оцінка ефективності управління витратами підприємства за 2023–2025

рр.\*

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення
Собівартість реалізації	234977	386942	561011	326034	138,8
Чистий дохід	334665	406238	782083	447418	133,7
Рівень собівартості	0,70	0,95	0,72	0,02	2,9
Операційні витрати	360000	359000	544000	184000	51,1
Частка витрат у доході	1,08	0,88	0,70	-0,38	-35,2

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

У період 2023–2025 років підприємство зіткнулося з суттєвим зростанням абсолютних показників витрат. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 326034 тис. грн, що відповідало зростанню на 138,8 % порівняно з 2023 роком, а операційні витрати зросли на 184000 тис. грн, або на 51,1 %. Це пояснювалося високою волатильністю цін на матеріали та енергоносії, порушенням логістики, підвищеними ризиками постачання та необхідністю адаптації виробничих процесів до воєнних умов. Водночас чистий дохід зріс на 447418 тис. грн, або на 133,7 %, що свідчило про ефективну реакцію підприємства на зміни ринкового попиту та можливість підтримки фінансових результатів навіть у кризових умовах.

Незважаючи на значне зростання витрат, рівень собівартості залишався відносно стабільним, збільшившись лише на 0,02 одиниці до 0,72 у 2025 році, що вказувало на здатність підприємства утримувати співвідношення витрат і доходу на контрольованому рівні. Частка витрат у доході знизилася з 1,08 у 2023 році до 0,70 у 2025 році, що свідчило про підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію витратних статей у виробництві та операційній діяльності.

Зростання абсолютних витрат одночасно з підвищенням доходів відображало здатність підприємства адаптуватися до економічних і воєнних потрясінь шляхом перерозподілу ресурсів, контролю за закупівлями та оптимізації виробничих циклів. Зокрема, підприємство, ймовірно, впроваджувало більш економне використання сировини, скорочувало непотрібні витрати та переглядало структуру операційних видатків, що дозволило утримати рівень собівартості продукції у допустимих межах.

У період 2023–2025 років фінансовий стан ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» демонстрував складну динаміку грошових потоків, що безпосередньо впливала на можливість забезпечувати поточні зобов'язання та покривати витрати власними коштами. У таблиці 2.11 відображено показники ліквідності та грошової забезпеченості, які дозволяли оцінити ефективність управління фінансами в умовах військового конфлікту та економічної нестабільності.

**Оцінка ефективності управління грошовими потоками за 2023–2025 рр.\***

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення
Грошові кошти	110108	132427	90508	-19600	-17,8
Поточні зобов'язання	1204319	1345352	1217542	13223	1,1
Коефіцієнт покриття грошима	0,09	0,10	0,07	-0,02	-22,2
Частка грошових коштів в активах	0,05	0,06	0,05	0,00	0,0
Грошова забезпеченість витрат	0,31	0,34	0,16	-0,15	-48,4

\*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»»

За цей період обсяг грошових коштів підприємства зменшився з 110108 тис. грн у 2023 році до 90508 тис. грн у 2025 році, що склало падіння на 17,8 %. Основною причиною стало збільшення потреби у фінансуванні виробничих та операційних витрат на тлі перебоїв у постачанні, обмеженого доступу до ринку та необхідності швидкого перерозподілу ресурсів для критичних операцій. Поточні зобов'язання практично залишилися на стабільному рівні, збільшившись лише на 13223 тис. грн (1,1 %), через контроль над кредиторською заборгованістю та часткову стабілізацію фінансових потоків.

Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань грошовими коштами знизився до 0,07 у 2025 році, відображаючи недостатню ліквідність для миттєвого виконання всіх фінансових зобов'язань. Водночас частка грошових коштів в активах залишалася на рівні 5 %, що вказувало на збереження мінімального запасу ліквідних ресурсів для підтримки операційної діяльності.

Грошова забезпеченість витрат за три роки впала майже наполовину, з 0,31 до 0,16, або на 48,4 %, що було наслідком одночасного зростання операційних видатків та обмеженого надходження готівки через військові ризики і перебої у реалізації продукції. Підприємство змушене було вдатися до оптимізації грошових потоків, перегляду термінів платежів і пріоритетизації фінансування критичних напрямів діяльності.

Отже, незважаючи на падіння абсолютного обсягу грошових коштів, підприємство зберігало контроль над покриттям ключових фінансових зобов'язань. Динаміка показників демонструвала адаптивність управлінських

рішень у кризових умовах, ефективне планування та пріоритизацію витрат, що дозволяло підтримувати платоспроможність і фінансову стійкість навіть у складних умовах війни.

## **Висновки до II розділу**

ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» вважається стабільним суб'єктом аграрного сектора з іноземним капіталом і централізованою системою управління. Диверсифікована модель виробництва в якій поєднано рослинництво та тваринництво, забезпечує більш ефективне використання ресурсів і зменшує ризики залежності від окремих сегментів ринку. Чітка організаційна структура та функціонально-лінійна схема управління дозволяють координацію виробничих, комерційних і технічних процесів, що особливо важливо в умовах кризових явищ, забезпечивши оперативне прийняття рішень і підтримку стабільності діяльності.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства у 2023–2025 рр. підтвердив негативний вплив зовнішніх кризових факторів, включно з коливаннями ринкових цін, обмеженням логістики та підвищеними виробничими витратами. Загальне скорочення активів на 21,9% та власного капіталу на 56,8% відображає зниження масштабів діяльності та потребу у фінансовій адаптації. При цьому на підприємстві було збережено контроль над поточними зобов'язаннями і демонструє здатність до оперативного перерозподілу ресурсів, що забезпечує підтримку платоспроможності навіть за складних економічних умов.

SWOT- та PESTEL-аналізи підтвердили наявність як внутрішніх сильних сторін - власної земельної бази, повного циклу виробництва, кваліфікованого керівництва та ліцензій - так і ризиків, пов'язаних із зовнішнім середовищем, включно з військовим станом, економічною нестабільністю та конкуренцією. Виявлені можливості розвитку - впровадження сучасних агротехнологій, розширення земельного банку, вихід на експорт та державна підтримка - дозволяють підприємству адаптувати стратегію управління, зберігати

конкурентоспроможність і забезпечувати стійке функціонування в умовах кризового середовища.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРИДНІПРОВСЬКЕ» В УМОВАХ КРИЗИ

### 3.1 Напрями оптимізації фінансових потоків підприємства в умовах кризових явищ

ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» функціонує у висококонкурентному середовищі, де коливання цін на сировину, енергоносії та транспортні послуги безпосередньо впливають на собівартість продукції та фінансові результати підприємства. Впровадження системної оптимізації витрат має не лише зменшити непродуктивні витрати, а й забезпечити раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, що, у свою чергу, підвищить загальну ефективність діяльності та конкурентоспроможність. Оптимізація повинна бути представлена із комплексу заходів, спрямованих на модернізацію виробничих процесів, покращення логістики, контроль запасів і ефективне управління персоналом. Своєчасне та системне впровадження цих заходів потрібно для забезпечення стабільності грошових потоків та зменшення фінансових ризиків підприємства під час кризових ситуацій: (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

#### Оптимізація витрат і управління ресурсами\*

Напрямок оптимізації	Заходи	Очікуваний ефект	Критичні фактори успіху	Термін реалізації
1	2	3	4	5
Раціоналізація виробничих витрат	Перегляд норм витрат добрив, палива та кормів; впровадження точного обліку ресурсів	Зниження собівартості продукції на 5–10 %	Дотримання технології виробництва, контроль якості	6–12 місяців
Модернізація обладнання	Ремонт та часткова заміна основних засобів, застосування	Підвищення продуктивності, зниження простоїв	Наявність фінансових ресурсів або	12–18 місяців

	енергоефективної техніки		кредитних лімітів	
--	--------------------------	--	-------------------	--

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5
Оптимізація логістики	Скорочення зайвих перевезень, впровадження централізованої логістики, планування маршрутів	Зменшення транспортних витрат на 10–15 %	Координація з постачальниками, доступність транспортних засобів	3–6 місяців
Контроль запасів	Впровадження системи «just in time» для матеріалів та кормів	Зниження витрат на зберігання та списання запасів	Точне прогнозування потреб виробництва	6–12 місяців
Управління персоналом	Перерозподіл праці між відділами, стимулювання продуктивності	Ефективніше використання кадрового потенціалу, зменшення витрат на оплату	Підготовка персоналу, контроль навантаження	3–6 місяців

\*Джерело: власна розробка автора

Для забезпечення ефективної оптимізації витрат і управління ресурсами ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» рекомендується розпочати із ретельного аналізу виробничих витрат на всіх етапах технологічного процесу. Раціоналізацією виробничих витрат передбачено не лише перегляд норм витрат добрив, палива та кормів, а й впровадження сучасних систем контролю використання ресурсів - це дозволить знизити собівартість продукції на 5–10 %, одночасно підтримуючи високий рівень якості виробленої продукції. Варто впровадити інструменти точного обліку ресурсів, які дозволять відстежувати фактичні витрати в реальному часі та оперативно реагувати на відхилення від планових показників.

Модернізація обладнання та технологічних ліній стане наступним важливим кроком, оскільки старе або неефективне обладнання може стати джерелом непродуктивних витрат та простоїв виробництва. Ремонт та часткова заміна основних засобів із застосуванням енергоефективної техніки підвищує продуктивність та знижує витрати на енергоресурси. Для успішної реалізації цього заходу підприємству необхідно заздалегідь планувати капіталовкладення,

використовувати кредитні або ж лізингові ресурси та контролювати якість ремонтних робіт.

Оптимізація логістики також представлена невід'ємною складовою управління ресурсами. Централізація логістичних процесів, планування маршрутів та скорочення зайвих перевезень дозволять зменшити транспортні витрати на 10–15 %, адже буде підвищено ефективність доставки сировини та готової продукції та знижено ризики втрат через псування чи прострочення. При цьому необхідно забезпечити належну координацію з постачальниками та наявність транспортних засобів, здатних виконувати заплановані маршрути у встановлені строки.

Впровадження системи «just in time» для контролю запасів матеріалів і кормів дозволить зменшити витрати на зберігання, знизити ризик списання застарілих ресурсів та підвищити оборотність оборотних активів. Для успішної реалізації цього заходу потрібне точне прогнозування потреб виробництва, гнучке планування та своєчасна координація із постачальниками. Оптимізація запасів допоможе звільнити фінансові ресурси, які варто спрямувати на розвиток виробництва та покриття непередбачуваних витрат.

Ефективне управління персоналом представлено завершальним та не менш важливим елементом оптимізації. Перерозподіл праці між відділами, підвищення мотивації та стимулювання продуктивності дозволять раціональніше використовувати кадровий потенціал, знижувати витрати на оплату праці та зменшувати ризики неефективного використання трудових ресурсів. Для цього необхідно проводити системне навчання персоналу, оцінювати навантаження та впроваджувати інструменти контролю виконання робіт.

Системне впровадження зазначених заходів дозволить не лише скоротити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів, а й забезпечити фінансову стійкість підприємства у кризових умовах, стабілізувати грошові потоки та покращити загальну конкурентоспроможність на ринку. Рекомендовано формувати план заходів із визначенням пріоритетності, термінів реалізації та відповідальних осіб, а також регулярно проводити аналіз результатів впровадження для коригування стратегії оптимізації. Особливу

увагу варто приділити інтеграції технологічних, фінансових та кадрових рішень, що дозволить підприємству адаптуватися до мінливих економічних умов і забезпечити стале функціонування навіть у періоди кризових явищ.

Ефективність фінансової діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від здатності збільшувати доходи та диверсифікувати джерела надходжень. Для ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» це особливо важливо у періоди нестабільності внутрішнього ринку, коли коливання цін і обмежені обсяги збуту можуть зменшувати фінансові надходження. Вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту продукції, залучення державної підтримки та впровадження додаткових послуг створюють можливості для підвищення доходів, формування стійкої фінансової бази та забезпечення гарантованих обсягів реалізації продукції: (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

### Збільшення доходів та диверсифікація фінансових надходжень\*

Напрямок оптимізації	Заходи	Очікуваний ефект	Критичні фактори успіху	Термін реалізації
Вихід на експортні ринки	Пошук нових ринків збуту зернових, олійних культур та молочної продукції	Збільшення доходів та диверсифікація валютних надходжень	Дотримання сертифікаційних та митних вимог	12–24 місяці
Розширення асортименту продукції	Вирощування додаткових культур, виробництво продукції з доданою вартістю	Збільшення частки доходу від нових видів продукції на 15–20 %	Дослідження ринку, технологічні ресурси	12–18 місяців
Державна підтримка та субсидії	Участь у програмах підтримки сільського господарства	Отримання додаткових фінансових ресурсів, компенсація витрат	Вчасне оформлення документів, відповідність умовам програм	6–12 місяців
Впровадження контрактного виробництва	Підписання договорів з переробними підприємствами та торговими мережами	Стабільні доходи та гарантовані обсяги реалізації	Довіра партнерів, контроль якості продукції	6–12 місяців
Створення додаткових сервісів	Логістичні та агрономічні послуги для інших господарств	Додатковий дохід, ефективне використання обладнання	Наявність кваліфікованого персоналу, маркетинг	12 місяців

\*Джерело: власна розробка автора

Реалізація виходу на експортні ринки зробить підприємство менш залежним від внутрішнього попиту та допоможе збільшити фінансові надходження за рахунок валютних контрактів. Це забезпечить стабільні грошові потоки і підвищить загальну фінансову стійкість підприємства. Для досягнення ефективності слід належним чином підготувати документацію, дотримуватися сертифікаційних та митних вимог і організувати надійні канали доставки продукції. Такий підхід допоможе мінімізувати ризики при зовнішньоекономічній діяльності та забезпечить гарантовані обсяги реалізації.

Розширення асортименту продукції зробить доходи підприємства більш різноманітними та допоможе збільшити частку нових напрямів у загальному обсязі продажів. Це забезпечить використання технологічних ресурсів з максимальною ефективністю та підвищить конкурентоспроможність продукції. Для реалізації цього заходу необхідно провести аналіз ринку, оцінити потреби споживачів і підготувати виробничі процеси до вирощування нових культур або виробництва продукції з доданою вартістю. Впровадження цього кроку допоможе мінімізувати ризики невикористання ресурсів і забезпечить стабільний приріст доходів.

Участь у програмах державної підтримки зробить фінансову базу підприємства більш надійною та допоможе компенсувати частину виробничих витрат. Це забезпечить додаткові фінансові ресурси для розвитку виробництва та підвищить загальну ефективність діяльності. Для цього слід своєчасно готувати документи, дотримуватися умов програм та вести контроль над термінами подачі заявок. Такий підхід допоможе підприємству ефективно користуватися можливостями державної підтримки та забезпечить стабільні надходження коштів.

Впровадження контрактного виробництва зробить доходи більш передбачуваними і допоможе закріпити партнерські відносини з переробними підприємствами та торговими мережами. Це забезпечить регулярність реалізації продукції та стабільність обсягів виробництва. Для досягнення цього необхідно контролювати якість продукції, підтримувати довіру партнерів і систематично аналізувати виконання умов договорів. Впровадження цього

заходу допоможе знизити фінансові ризики та забезпечить прогнозовані грошові надходження.

Створення додаткових сервісів зробить використання наявного обладнання більш ефективним і допоможе отримати додаткові доходи за рахунок надання логістичних та агрономічних послуг іншим господарствам. Це забезпечить оптимізацію ресурсів і підвищить прибутковість підприємства. Для реалізації цього напрямку слід оцінити потреби ринку, підготувати персонал, організувати маркетингову підтримку та забезпечити високий рівень обслуговування. Впровадження цього кроку допоможе розширити фінансову базу підприємства та зміцнити його позиції на ринку.

Комплексне застосування всіх заходів забезпечить диверсифікацію доходів і зробить фінансові потоки підприємства більш стабільними - це допоможе мінімізувати ризики, підвищить ефективність використання ресурсів і забезпечить гарантовану прибутковість у кризових умовах. Системне планування та поетапна реалізація заходів допоможуть досягти максимального ефекту, а контроль над виконанням планів зробить процес управління доходами більш прозорим та керованим.

Забезпечення належного рівня ліквідності та ефективне управління оборотним капіталом теж потрібні для стабільного функціонування ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» в умовах кризових явищ. Зниження показників платоспроможності, скорочення грошових коштів і нестабільність надходжень вимагають перегляду підходів до управління дебіторською заборгованістю, запасами та короткостроковими зобов'язаннями: (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

### Покращення ліквідності та управління оборотним капіталом\*

Напрямок оптимізації	Заходи	Очікуваний ефект	Критичні фактори успіху	Термін реалізації
1	2	3	4	5
Управління дебіторською заборгованістю	Впровадження системи контролю платежів, зменшення термінів розрахунків	Підвищення оборотності коштів, зменшення фінансових ризиків	Дотримання договірних умов, моніторинг контрагентів	3–6 місяців

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5
Оптимізація запасів готової продукції	Прогнозування продажів, скорочення надлишкових запасів	Вивільнення коштів, зниження витрат на зберігання	Аналіз ринкового попиту, швидке реагування на зміни	3–6 місяців
Використання короткострокових кредитів	Залучення кредитних ліній для покриття дефіциту оборотних коштів	Забезпечення безперебійної діяльності без втрат від простоїв	Вигідні умови банків, контроль за відсотковими ставками	3–12 місяців
Оптимізація платежів постачальникам	Переговори щодо відстрочки платежів або часткових авансів	Полегшення грошових потоків, стабілізація ліквідності	Партнерські відносини, дотримання умов договорів	3–6 місяців
Формування фінансового резерву	Відкладання частини прибутку на непередбачувані витрати	Підвищення фінансової стійкості у кризових умовах	Стабільність доходів, планування бюджету	6–12 місяців

\*Джерело: власна розробка автора

Покращення управління дебіторською заборгованістю зробить грошові потоки більш рівномірними та допоможе прискорити надходження коштів від контрагентів. Впровадження системи контролю платежів, встановлення чітких термінів розрахунків і постійний моніторинг фінансового стану партнерів забезпечить зменшення простроченої заборгованості та підвищить оборотність капіталу - це допоможе підприємству уникнути дефіциту ліквідних ресурсів і забезпечить стабільне фінансування поточної діяльності. Додатково варто запровадити систему стимулювання своєчасних розрахунків, що зробить взаємодію з покупцями більш дисциплінованою та передбачуваною.

Оптимізація запасів готової продукції зробить структуру оборотних активів більш збалансованою та допоможе вивільнити частину фінансових ресурсів, які були заморожені у надлишкових запасах. Використання прогнозування попиту та планування обсягів виробництва забезпечить скорочення витрат на зберігання і мінімізує втрати від псування або знецінення продукції. Одночасно залучення короткострокових кредитів зробить можливим покриття тимчасового дефіциту оборотних коштів і забезпечить безперервність виробничого процесу без втрат від простоїв, а також допоможе підприємству

підтримувати стабільний рівень виробництва навіть у періоди нерівномірних грошових надходжень. Варто забезпечити контроль за вартістю залучених ресурсів, що дозволить уникнути надмірного фінансового навантаження.

Оптимізація розрахунків із постачальниками зробить грошові потоки більш гнучкими та допоможе збалансувати строки надходжень і платежів. Переговори щодо відстрочки платежів або часткових авансів забезпечить зменшення навантаження на оборотні кошти та підвищить платоспроможність підприємства. Формування фінансового резерву зробить підприємство більш підготовленим до непередбачуваних витрат і допоможе зберегти стабільність у періоди різких змін зовнішнього середовища й забезпечить додатковий рівень фінансової безпеки та зменшить залежність від зовнішніх джерел фінансування. Комплексне впровадження зазначених заходів забезпечить підвищення ліквідності, зробить фінансову систему підприємства більш стійкою.

### **3.2 Розробка заходів антикризового фінансового управління та підвищення платоспроможності підприємства**

В умовах кризових явищ, для фінансової діяльності підприємства потрібне впровадження цілеспрямованих антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію грошових потоків, зниження фінансових ризиків та забезпечення безперервності господарської діяльності. Для ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» це особливо актуально з огляду на зниження ліквідності, зростання витрат і нестабільність зовнішнього середовища: (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

#### **Заходи антикризового фінансового управління підприємства\***

Напрямок оптимізації	Заходи	Очікуваний ефект	Критичні фактори успіху	Термін реалізації
1	2	3	4	5
Антикризове планування фінансів	Розробка фінансової стратегії з урахуванням різних сценаріїв розвитку; формування бюджету грошових потоків	Зниження рівня фінансової невизначеності, підвищення керованості фінансами	Достовірність прогнозних даних, регулярне оновлення планів	1–3 місяці

Продовж. табл. 3.4

1	2	3	4	5
Реструктуризація зобов'язань	Переговори з кредитором щодо зміни умов кредитування, пролонгації боргу	Зменшення фінансового навантаження, покращення платоспроможності	Платіжна дисципліна, довіра кредиторів	3–6 місяців
Оптимізація структури витрат	Виявлення непродуктивних витрат, їх скорочення або усунення	Зниження загального рівня витрат, підвищення прибутковості	Якісний фінансовий аналіз, контроль виконання	3–6 місяців
Управління грошовими потоками	Впровадження щоденного контролю над рухом коштів, планування платежів	Забезпечення ліквідності, уникнення касових розривів	Точність обліку, дисципліна виконання платежів	1–3 місяці
Диверсифікація джерел фінансування	Залучення альтернативних джерел (лізинг, партнерські інвестиції, гранти)	Зниження залежності від одного джерела фінансування	Доступ до фінансових інструментів, підготовка документів	6–12 місяців
Підвищення фінансового контролю	Впровадження внутрішнього аудиту, контроль за використанням ресурсів	Запобігання фінансовим втратам, підвищення ефективності управління	Кваліфікований персонал, системність контролю	3–6 місяців

\*Джерело: власна розробка автора

Впровадження антикризового фінансового планування зробить управління фінансами більш передбачуваним та забезпечить можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Розробка фінансової стратегії з урахуванням кількох сценаріїв розвитку допоможе підприємству заздалегідь підготуватися до можливих ризиків і забезпечить ефективний розподіл ресурсів. Формування бюджету грошових потоків дозволить контролювати надходження і витрати коштів, що зробить фінансову діяльність більш збалансованою та керованою. Для досягнення цього необхідно організувати регулярний аналіз фінансових показників, забезпечити достовірність даних і впровадити систему постійного оновлення планів.

Реструктуризація зобов'язань і оптимізація витрат зробить фінансове навантаження більш прийнятним і допоможе підвищити платоспроможність

підприємства. Проведення переговорів із кредиторами щодо зміни умов кредитування або продовження строків погашення боргу забезпечить зменшення тиску на грошові потоки та дозволить уникнути фінансових ускладнень. Одночасно скорочення непродуктивних витрат допоможе знизити собівартість продукції та підвищить прибутковість діяльності. Впровадження системи контролю витрат і регулярного фінансового аналізу зробить процес управління ресурсами більш ефективним і дозволить швидко виявляти проблемні ділянки.

Управління грошовими потоками, диверсифікація джерел фінансування та посилення фінансового контролю зробить фінансову систему підприємства більш стійкою та допоможе уникнути критичних ситуацій у майбутньому. Щоденний контроль за рухом коштів і планування платежів забезпечить своєчасне виконання зобов'язань і мінімізує ризик касових розривів. Залучення альтернативних джерел фінансування допоможе розширити фінансові можливості підприємства та зменшить залежність від окремих кредиторів. Впровадження внутрішнього аудиту та системного контролю використання ресурсів забезпечить прозорість фінансових операцій і підвищить ефективність управлінських рішень. Комплексна реалізація зазначених заходів зробить діяльність підприємства більш стабільною, забезпечить підвищення фінансової стійкості та допоможе досягти довгострокової платоспроможності.

Здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання визначає рівень його стійкості та можливість подальшого функціонування в умовах нестабільності. Для ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»» підвищення платоспроможності пов'язане з необхідністю вдосконалення управління грошовими потоками, скорочення фінансових розривів та підвищення ефективності використання ресурсів: (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

### Заходи підвищення платоспроможності підприємства\*

Напрямок оптимізації	Заходи	Очікуваний ефект	Критичні фактори успіху	Термін реалізації
1	2	3	4	5
Прискорення обігу оборотних	Скорочення строків інкасації дебіторської	Збільшення ліквідних коштів, покращення платоспроможності	Контроль розрахунків, ефективна	3–6 місяців

коштів	заборгованості, впровадження авансових платежів		договірна політика	
--------	---	--	-----------------------	--

Продовж. табл. 3.5

1	2	3	4	5
Залучення короткострокового фінансування	Використання кредитних ліній для покриття тимчасових фінансових розривів	Забезпечення своєчасних розрахунків за зобов'язаннями	Контроль вартості кредитів, фінансова дисципліна	3–12 місяців
Оптимізація кредиторської заборгованості	Перегляд умов розрахунків із постачальниками, відстрочка платежів	Зменшення навантаження на грошові потоки	Партнерські відносини, дотримання домовленостей	3–6 місяців
Підвищення рентабельності діяльності	Фокус на більш прибуткових видах продукції, скорочення нерентабельних напрямів	Зростання прибутку та власних фінансових ресурсів	Аналітика рентабельності, стратегічне планування	6–12 місяців
Формування резервів ліквідності	Створення резервного фонду для покриття непередбачених витрат	Підвищення фінансової стійкості та платоспроможності	Стабільність доходів, бюджетна дисципліна	6–12 місяців
Продаж або здача в оренду надлишкових активів	Реалізація або передача в оренду невикористовуваного майна	Вивільнення коштів, підвищення ліквідності	Оцінка активів, попит на ринку	3–9 місяців

\*Джерело: власна розробка автора

Прискорення обігу оборотних коштів зробить фінансові процеси більш динамічними та допоможе зменшити обсяг ресурсів, відволіканих у дебіторську заборгованість. Скорочення строків розрахунків із покупцями та запровадження авансових платежів забезпечить регулярність надходження коштів і дозволить уникнути накопичення прострочених боргів. Це підвищить ліквідність і створить передумови для стабільного фінансування операційної діяльності. Паралельно доцільно посилити аналітичну роботу щодо оцінки платоспроможності контрагентів, що допоможе знизити ризик невиконання ними своїх зобов'язань.

Залучення короткострокових фінансових ресурсів у поєднанні з переглядом умов взаєморозрахунків із постачальниками зробить управління грошовими потоками більш гнучким. Використання кредитних ліній допоможе покривати тимчасовий дефіцит коштів без зупинки виробничих процесів, а узгодження відстрочки платежів забезпечить рівномірний розподіл фінансового

навантаження. Це дозволить підприємству підтримувати стабільні взаємовідносини з партнерами та уникати затримок у розрахунках. Водночас контроль за вартістю позикових ресурсів і дотримання фінансової дисципліни забезпечить доцільність їх використання та запобігатиме зростанню боргового навантаження.

Підвищення рентабельності діяльності та ефективне управління активами зробить фінансову базу підприємства більш надійною і допоможе сформувати внутрішні джерела фінансування. Зосередження на прибуткових напрямках і відмова від неефективних операцій забезпечить зростання фінансового результату та покращить структуру доходів. Формування резервів ліквідності дозволить покривати непередбачені витрати без залучення додаткових позикових коштів, що зменшить залежність від зовнішнього фінансування. Реалізація або передача в оренду невикористовуваних активів забезпечить вивільнення коштів і підвищить загальну ліквідність. Сукупне впровадження зазначених заходів зробить фінансову систему підприємства більш збалансованою.

### **3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення фінансового менеджменту**

Узагальнення витрат на реалізацію заходів з удосконалення фінансового менеджменту дозволяє сформувати цілісне уявлення про обсяг необхідних фінансових ресурсів та напрями їх використання. Представлена структура витрат охоплює ключові напрями трансформації діяльності підприємства, включаючи оптимізацію ресурсного забезпечення, розширення джерел доходів, покращення управління оборотним капіталом, впровадження антикризових інструментів та підвищення платоспроможності: (табл. 3.4)

Таблиця 3.6

#### **Сукупні витрати на реалізацію заходів з удосконалення фінансового менеджменту\***

№	Група заходів	Одноразові витрати, тис. грн	Поточні витрати (річні), тис. грн	Загальні витрати за 1 рік, тис. грн
1	2	3	4	5

1	Оптимізація витрат і ресурсів	820	210	1030
---	-------------------------------	-----	-----	------

Продовж. табл. 3.6

2	Збільшення доходів і диверсифікація	640	180	820
3	Управління оборотним капіталом і ліквідністю	210	95	305
4	Антикризове фінансове управління	180	70	250
5	Підвищення платоспроможності	150	60	210
Разом	-	2000	615	2615

\*Джерело: власна розробка автора

Реалізація запропонованих заходів вимагатиме значного обсягу фінансових вкладень, однак їх структуризація за основними напрямками дає змогу більш ефективно організувати процес фінансування та контролю за використанням коштів. Найбільша частка інвестицій припадає на оптимізацію витрат і ресурсів, що зробить можливим досягнення довгострокового ефекту за рахунок зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробничих процесів. Водночас витрати на збільшення доходів і диверсифікацію забезпечать розширення фінансової бази підприємства та зменшення залежності від окремих джерел надходжень.

Зосередження фінансових ресурсів на заходах, пов'язаних з управлінням оборотним капіталом, антикризовим управлінням та підвищенням платоспроможності, сприятиме стабілізації грошових потоків та мінімізації ризиків виникнення дефіциту ліквідності. Такий підхід дозволить забезпечити своєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами й підвищити рівень фінансової дисципліни.

Комплексне впровадження зазначених заходів забезпечить узгодженість фінансових рішень, підвищить прозорість управління ресурсами та дозволить сформувати ефективну систему контролю витрат. Раціональний розподіл інвестицій між окремими напрямками допоможе досягти збалансованого розвитку, посилити фінансову стійкість та створити основу для подальшого зростання результативності діяльності підприємства.

Оцінка очікуваного економічного ефекту та окупності запропонованих заходів дозволяє визначити їх доцільність з позиції фінансової результативності та швидкості повернення вкладених ресурсів. Узагальнення прогнозних показників за основними напрямками удосконалення фінансового менеджменту відображає потенціал як зниження витрат, так і нарощення доходів підприємства. Проведені розрахунки формують основу для прийняття управлінських рішень щодо пріоритетності впровадження окремих заходів і забезпечують можливість оцінити їх вплив на загальну ефективність господарської діяльності: (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

### Очікуваний економічний ефект та окупність заходів\*

№	Група заходів	Очікуваний річний ефект (економія / додатковий дохід), тис. грн	Чистий ефект, тис. грн	Рентабельність, %	Орієнтовний термін окупності, років
1	Оптимізація витрат і ресурсів	1250	220	21,4	3,7
2	Збільшення доходів і диверсифікація	1480	660	80,5	1,2
3	Управління оборотним капіталом	540	235	77,0	1,3
4	Антикризове управління	430	180	72,0	1,4
5	Підвищення платоспроможності	390	180	85,7	1,2
Разом (середнє)		4090	1475	56,4	1,8

\*Джерело: власна розробка автора

Доцільність реалізації комплексу заходів, оскільки їх сукупний економічний ефект значно перевищує витрати на впровадження. Найбільш вагомий результат сформують напрями, пов'язані із збільшенням доходів та диверсифікацією фінансових надходжень, що забезпечить суттєве зростання грошових потоків і скорочення строків окупності. Паралельно оптимізація витрат і ресурсів дозволить знизити виробничі витрати, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції та формуванню додаткового фінансового результату.

Реалізація заходів у сфері управління оборотним капіталом і підвищення платоспроможності забезпечить прискорення обігу коштів та стабілізацію

розрахунків із контрагентами. Це допоможе уникнути касових розривів, підвищити ліквідність і сформувати більш гнучку систему фінансового реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Одночасно впровадження антикризового управління зробить можливим своєчасне виявлення фінансових ризиків і їх нейтралізацію, що позитивно вплине на загальну стійкість підприємства.

Узгоджене впровадження всіх груп заходів забезпечить збалансований розвиток фінансової системи підприємства, підвищить ефективність використання ресурсів та дозволить досягти стабільного економічного результату у відносно короткі строки. Отримані показники рентабельності та термінів окупності підтверджують, що інвестування у вдосконалення фінансового менеджменту є економічно виправданим і допоможе сформувати надійну основу для подальшого розвитку діяльності підприємства.

Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення фінансового менеджменту потрібна для формування стратегії розвитку підприємства. Вона дозволила визначити не лише доцільність впровадження конкретних заходів, а й пріоритетність їх реалізації з урахуванням очікуваного економічного ефекту, рентабельності та термінів окупності. Такий підхід забезпечив комплексне бачення фінансових ресурсів, дозволяє прогнозувати зміни грошових потоків і забезпечує ефективне планування управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі: (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

**Оцінка окупності та економічної ефективності заходів з удосконалення фінансового менеджменту\***

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	2615
Річні експлуатаційні витрати, тис. грн	615
Очікуваний річний економічний ефект (брутто), тис. грн	4090
Чистий річний економічний ефект, тис. грн	1475
Середній термін окупності, років	1,8
Період часткової окупності (до покриття інвестицій), років	1,5
Коефіцієнт ефективності інвестицій	0,56
Індекс прибутковості	1,56
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	1890
Внутрішня норма дохідності (IRR), %	38–42
Запас фінансової стійкості проекту, %	25–30

\*Джерело: власна розробка автора

Комплекс заходів з удосконалення фінансового менеджменту буде економічно доцільним, оскільки очікуваний ефект значно перевищує витрати на впровадження. Зокрема, заходи, спрямовані на збільшення доходів та диверсифікацію фінансових надходжень, дозволять сформувати стабільні грошові потоки та скоротити строки окупності, а оптимізація витрат і ресурсів забезпечить зниження виробничих витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції - це створить сприятливі умови для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та формування додаткових фінансових резервів для розвитку.

Реалізація заходів у сфері управління оборотним капіталом та підвищення платоспроможності допоможе прискорити обіг коштів, стабілізувати розрахунки з контрагентами і зменшити фінансові ризики, що виникають у процесі господарської діяльності. Водночас впровадження антикризового фінансового управління забезпечить своєчасне виявлення потенційних загроз, контроль над грошовими потоками та підтримку ліквідності, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості та гнучкості підприємства у нестабільних умовах ринку.

Узгоджене виконання всіх груп заходів дозволить досягти збалансованого розвитку фінансової системи підприємства, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечити стабільне отримання економічного результату у відносно короткі строки. Показники рентабельності та термінів окупності підтверджують, що інвестиції у вдосконалення фінансового менеджменту будуть виправданими, а реалізація заходів сприятиме створенню надійної основи для подальшого стабільного та планомірного розвитку підприємства.

### **Висновки до III розділу**

У результаті дослідження було визначено основні напрями оптимізації фінансових потоків підприємства у кризових умовах, що є важливим для забезпечення його стабільної діяльності та конкурентоспроможності. Впровадження системної оптимізації витрат передбачає модернізацію виробничих процесів, покращення логістики, контроль запасів і ефективно

управління персоналом, що дозволить знизити собівартість продукції, підвищити продуктивність та зменшити фінансові ризики. Застосування цих заходів сприятиме стабілізації грошових потоків і виникне необхідність у систематичному контролі та своєчасному впровадженні змін, що забезпечить високий рівень економічної безпеки підприємства у періоди криз.

Наступним напрямом має бути розробка та реалізація комплексних заходів антикризового фінансового управління, зокрема формування стратегій з урахуванням різних сценаріїв, реструктуризація боргів, оптимізація структури витрат, управління грошовими потоками та диверсифікація джерел фінансування. Впровадження цих заходів дозволить підвищити рівень платоспроможності, знизити фінансові ризики та зміцнити ліквідність підприємства, що особливо важливо у нестабільних економічних умовах. Важливою умовою успішної реалізації буде постійний моніторинг і оперативне коригування стратегій, що забезпечить швидке реагування на зовнішні виклики та збереження фінансової стабільності.

Проведений аналіз затрат і очікуваних економічних ефектів підтвердив доцільність комплексних заходів щодо удосконалення фінансового менеджменту, оскільки їх реалізація здатна забезпечити не тільки швидке повернення вкладених інвестицій, а й значне підвищення рентабельності, стабільність грошових потоків і зниження фінансових ризиків. Впровадження запланованих заходів дозволить не лише посилити внутрішні ресурси підприємства, але й створити міцну основу для його довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до будь-яких кризових ситуацій у зовнішньому середовищі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В рамках цієї кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних основ фінансового менеджменту підприємства у кризових умовах, а також на основі аналізу конкретного суб'єкта господарювання – ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське» – сформульовано пропозиції щодо його удосконалення. У процесі роботи було розглянуто сутність фінансового менеджменту як системи управління фінансовими ресурсами, грошовими потоками та фінансовими відносинами підприємства, визначено його основні функціональні підсистеми, принципи та механізми реалізації. Аналіз підходів до трактування поняття фінансового менеджменту дозволив з'ясувати його багатогранну природу, яка поєднує процеси планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень у сфері фінансів, а також інтегрує інструменти управління капіталом, доходами, витратами та ризиками. Вивчення ролі фінансового менеджменту у забезпеченні стабільності діяльності підприємства, зокрема у кризових умовах, висвітлило його важливість у формуванні оптимальної структури капіталу, управлінні активами і пасивами, грошовими потоками та мінімізації фінансових ризиків. Окрім того, було обґрунтовано значення системи принципів і механізмів антикризового управління фінансами, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, знижувати рівень фінансової невизначеності та підтримувати платоспроможність.

Практична частина дослідження базувалась на аналізі фінансового стану та господарської діяльності ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське» у 2023–2025 роках, що відобразило негативний вплив зовнішніх кризових факторів, зокрема воєнних дій, економічної нестабільності, коливань цін на аграрну продукцію та порушень логістичних ланцюгів. Аналіз динаміки

активів, капіталу, зобов'язань, фінансових результатів і показників ліквідності дозволив виявити тенденції зниження масштабу діяльності, погіршення фінансової стабільності та зростання ризиків неплатоспроможності. Водночас було підтверджено здатність підприємства адаптуватися до складних умов шляхом оптимізації ресурсів, перегляду структур активів і зобов'язань, а також застосування заходів щодо підвищення ефективності використання фінансових і виробничих ресурсів.

На основі проведеного аналізу сформульовано цілі та пріоритети удосконалення фінансового менеджменту підприємства в умовах кризи. Запропоновано комплекс заходів щодо системної оптимізації фінансових потоків, скорочення витрат, підвищення ліквідності, диверсифікації джерел фінансування, а також впровадження антикризових інструментів та стратегій. Визначені напрямки включають оптимізацію виробничих процесів, модернізацію обладнання, вдосконалення логістики, управління запасами і дебіторською заборгованістю, а також механізми реструктуризації боргів і залучення додаткових фінансових ресурсів. Було обґрунтовано, що системне і послідовне впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня фінансової стійкості, стабілізації грошових потоків і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства навіть за умов високої зовнішньої невизначеності.

Значну увагу у роботі приділено оцінці економічної ефективності запропонованих заходів, сформульовано їхню окупність та рентабельність, а також визначено строки та рівень запаса фінансової стійкості. Проведені розрахунки підтвердили доцільність інвестицій у оптимізацію фінансового менеджменту, що дасть змогу не лише швидко повернути вкладені кошти, а й забезпечити зростання показників рентабельності, стабілізацію грошових потоків і зниження рівня фінансових ризиків. Введені в практику рекомендації щодо системного впровадження заходів дозволяють створити більш гнучку, прозору і керовану систему управління фінансами, яка відповідатиме сучасним викликам економічного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>
4. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України від 16.07.1999 №996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
6. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 № 2473-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19>
7. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
8. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
9. Завідна Л.Д. Оцінка фінансового потенціалу підприємства готельного господарства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 154. Дніпро: ПДАБА, 2020. С. 109–114.
10. Бабко Н.М., Севідова І.О. Забезпечення фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 3.
11. Бадяєв О. Цифрова трансформація фінансового управління підприємством в умовах кризи. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. Вип. 2. С. 253-258.

12. БАДЯЄВ, О. (2024). Цифрова трансформація фінансового управління підприємством в умовах кризи. *Modeling the development of the economic systems*. Випуск № 2. С. 253–258.
13. Базарник Р.І., Минів Р.М. Фінансовий менеджмент аграрних підприємств в період фінансової кризи. *Майбутнє – аудит*. 2025. С. 59 – 62
14. Борзенко В.І., П'ятак Т.В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. № 6. С. 66–70.
15. Верзун А., Агрес О., Л. Войничка Л. Управління фінансовим потенціалом аграрних підприємств: реалії сьогодення. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17. № 1. С.121-128.
16. Галькевич М., Гуренко Т., Андрійчук А. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60
17. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf)
18. Дергачова Г.М., Колешня Я. О.Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2020. № 17. С. 280-290.
19. Докієнко Л.М. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 14. С. 25–31.
20. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113 – 116.
21. Жук К.Ю., Москвічова О. С. Міжнародний фінансовий менеджмент за умов пандемчної кризи туристичного ринку. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти*: збірник тез доповідей I-ої міжнародної науково-практичної конференції (17- 18 травня 2022 р.). Київ: НУБіП України. 2022. С. 35 – 36
22. Завідна Л. Д. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах війни. *Матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф.*

пам'яті проф. ТНТУ ім. І. Пулюя, акад. НАН М. Г. Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0», 11 жовтня 2024 року. Тернопіль: ТНТУ. 2024. С. 36–37.

23. Завідна Л.Д. Фінансова стійкість як передумова економічного розвитку підприємства. *International Scientific Conference Information potential of socio- economic development of the state and regions: Conference Proceedings*, April 20. 2020. Gromadka, Poland: GOKiB. Pp. 151–155. URL: <https://zenodo.org/records/3776379>

24. Занора В.О. Інноваційний розвиток підприємств в Україні: особливості та проблемні аспекти за умов Індустрії 4.0. *Вісник Черкаського університету*. 2019. № 2. С. 27–33.

25. Занора В.О. Мотивація команди для управління проектами розвитку підприємства: практичні засади. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1(67). С. 67–73.

26. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 1(69). С. 86–93.

27. Занора В.О., Зачосова Н.В., Поковба Д.В. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.

28. Калач Г.М., Зуб П.В. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26

29. Карпенко О. О., Туровець М.-А. В. Особливості управління підприємством в умовах кризи воєнного часу. *Economic Synergy*. 2024. *Вип. № 4*. С. 77-89.

30. Лагодієнко Н. В., Скляр Л. Б., Бахчиванжи Л. А., Матвійчук М. С. Фінансовий менеджмент в умовах кризових викликів: механізм ефективності та напрями вдосконалення. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. № 16.

31. Лазоренко В.В. Оцінка фінансової стійкості підприємства сфери послуг методом оцінки коефіцієнтів. *Причорноморські економічні студії*. № 29. 2018. С. 128-132.
32. Лотоцький Р., Руда Л. Методологічні підходи до оцінювання фінансового стану підприємства в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 78.
33. Мясников В. О. Адаптивне управління інноваційним потенціалом ма-шинобудівних підприємств: дис. ... кандидата економ. наук: 08.00.04. Харків. 2018. 285 с.
34. Надточій І.І., Крамаренко І.С., Гришина Н.В. Хмарні технології як інструмент ефективного управління фінансово-економічною безпекою та ІТ-технологіями в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2024. № 190.
35. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95 – 102.
36. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. Вип. 2. С. 215-223.
37. Новіченко Л., Свирида О. Фінансова безпека підприємства як основа фінансової безпеки держави. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4 (04). С. 27–31.
38. Овчарук О. М., Переверзєв С. С. Антикризове управління підприємством: актуальні спекти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 2(30). С. 887-899
39. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системі економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.
40. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системі економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.
41. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр.* 2020. № 2 (25). С. 137 – 145.

42. Партин Г., Загородній А. Шляхи фінансової стабілізації діяльності підприємств України за умов воєнного стану та в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71.

43. Партин Г.О., Папірник С.Є. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Економіка підприємства та організація виробництва*. 2022. № 3-4. С. 129–135.

44. Пахота Н. В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 82 – 85.

45. Піскунов Р., Москаленко О. Анатомія фінансових криз: періодизація та причини. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. Вип. 13.

46. Поляниця К., Носань Н., Зачосова Н. Безпекоорієнтоване управління фінансовою стійкістю як напрям фінансового менеджменту підприємницької діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 68.

47. Семенов А.Г. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. *Держава та регіони*. 2019. Вип. 4(109). С. 119-125.

48. Скупейко В. В., Іванів С. С., Мандзек В. В., Поскробок М. А., Буряник І. О., Якимович Ю. М. Features of the anti-crisis management of the enterprise under conditions of limited financial resources. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. Вип № 38. С. 443-440.

49. Тітенко З. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.

50. Ткаленко Я.М. Фінансова стійкість підприємства та фактори впливу на неї. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14508993787623.pdf>.

51. ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»». URL: <https://opendatabot.ua/c/41102163>

52. ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»». URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/dnepropetrovskaya/novomoskovskiy/agrarne-pidpriemstvo-41102163>

53. ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=25497418&tb=file#express-universal-file>

54. ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/41102163/>
55. Халіна В., Абеленцев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55.
56. Хацер М. В. Цифрова трансформація та її вплив на фінансовий менеджмент підприємств, що функціонують на галузевих ринках. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Вип. 1(31). С. 95-104.
57. Химич І. Г. Фінансова безпека бізнесу – індикатор фінансового менеджменту в умовах кризи. *ГЕВ*. 2024. Том 90. № 5. С. 122–133
58. Химич І. Г., Винник Т. М., Константюк Н. І., Тимошик Н. С., Юрик Н. Є. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 153–159.
59. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217 – 226.
60. Шушкова Ю.В., Парфенюк Є.І. Стратегічні орієнтири та засоби зміцнення фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільності. *Академічні візії*. 2023. Вип. 24

## ДОДАТКИ

Додаток А

Статут

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішенням учасника ТОВ "АГРАРНЕ ПІДПРИСМСТВО  
"ПРИДНІПРОВСЬКЕ "

Рішення №63 від "12" липня 2021 р.

**СТАТУТ**  
**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**  
**" АГРАРНЕ ПІДПРИСМСТВО**  
**"ПРИДНІПРОВСЬКЕ"**

(нова редакція)

Ідентифікаційний код 41102163

Україна, 2021 р.

Сторінка 1 з 9

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИДНІПРОВСЬКЕ" (далі по тексті - Товариство) є суб'єктом господарювання, що діє на принципах самоскупності й створено та діє відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", інших законів України та нормативно-правових актів чинних на території України, та цього статуту.

1.2. У всьому що не врегульовано цим статутом, сторони керуються актами чинного законодавства. У разі колізії з різних причин, положення цього статуту будуть суперечити актам чинного законодавства, Товариство застосовує у своїй діяльності акти законодавства, які мають пріоритет над цим статутом.

1.3. Найменування Товариства:

1.3.1. Повне найменування українською мовою – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ " АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИДНІПРОВСЬКЕ" ;

1.3.2. Скорочене найменування українською мовою - ТОВ "АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИДНІПРОВСЬКЕ";

1.3.3. Повне найменування англійською мовою – LIMITED LIABILITY COMPANY "AGRARNE PIDPRYIEMSTVO "PRYDNIPROVSKE";

1.3.4. Скорочене найменування англійською мовою - LLC "AGRARNE PIDPRYIEMSTVO "PRYDNIPROVSKE".

1.4. Комерційне (фірмове) найменування Товариства затверджується його органами управління та використовується у господарській діяльності. Комерційне (фірмове) найменування Товариства може бути зареєстроване у порядку, встановленому законом.

1.5. Товариство створене на невизначений строк і здійснює свою діяльність до моменту припинення своєї діяльності, у випадках та в порядку передбаченому Статутом Товариства та чинним законодавством України.

1.6. Товариство є юридичною особою з моменту державної реєстрації. Товариство відповідно до чинного законодавства може набувати у власність, користуватись та відчужувати будівлі, приміщення, земельні ділянки та інші об'єкти нерухомості. Товариство згідно з чинним законодавством може бути власником рухомого майна та інтелектуальної власності. Товариство може самостійно та/або спільно з іншими юридичними та фізичними особами створювати інші юридичні особи, дочірні підприємства, філії, представництва, як на території України так і за кордоном, бути членом об'єднань, асоціацій та ін.

1.7. Товариство має самостійний баланс, поточні (розрахункові), вкладні (депозитні) та інші рахунки в банках як на території України так і за її межами, включаючи рахунки в іноземних валютах, круглу печатку, штампи, торгові марки, знаки для товарів і послуг, бланк, емблему, девіз та інші реквізити і символи юридичної особи.

Згідно ст. 58 Господарського кодексу України, використання печатки не є обов'язковим. Наявність або відсутність відбитка печатки не створює юридичних наслідків.

1.8. Товариство має право від свого імені укладати правові угоди, договори, угоди, набувати майнові та немайнові права, нести зобов'язання, виступати позивачем і відповідачем у судах загальної юрисдикції, загальних, господарських, адміністративних, третейських, міжнародних комерційних та арбітражних судах та інших судах, а також мати інші права, що надаються юридичній особі.

1.9. Відповідно до чинного законодавства Товариство здатне мати такі ж цивільні права та обов'язки, як і фізична особа, крім тих які за своєю природою можуть належати лише людині. Цивільна правосудність Товариства виникає з моменту його державної реєстрації і припиняється з дня внесення до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань запису про його припинення.

1.10. Товариство набуває цивільних прав та обов'язків через свої органи управління, які діють з урахуванням повноважень та обмежень наданих цим Статутом та чинним законодавством. Особа або орган, що відповідно до наданих повноважень виступає від імені Товариства, зобов'язаний діяти в інтересах Товариства добросовісно і розумно та не перевищувати своїх повноважень.

1.11. Товариство здійснює вільний вибір видів підприємницької діяльності, самостійно формує програму діяльності, вибирає постачальників та споживачів продукції, робіт і послуг.

## 2. МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ, ЗАСНОВНИКИ ТА УЧАСНИКИ

2.1. Місцезнаходження, сьезд засновників та учасників містяться у Відомостях Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР).

2.2. Товариство не відповідає за зобов'язаннями учасників. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном.

2.3. Учасники (засновники) Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства, крім випадків, встановлених цим Статутом та чинним законодавством України. Учасники Товариства, які не повністю внесли свої вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невиконаної частини вкладу кожного з учасників.

## 3. ПРЕДМЕТ І МЕТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

3.1. Метою діяльності і цілями діяльності Товариства є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів учасників.

3.2. Предметом діяльності товариства є здійснення економічної діяльності за видами (КВЕД) які визначаються у Відомостях Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР).

3.3. Діяльність, для здійснення якої нормативними актами передбачені особливі умови, здійснюється Товариством при наявності відповідної ліцензії чи спеціального дозволу.

3.4. Товариство може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у видах та формах, що прямо не заборонені чинним законодавством України.

3.5. Відповідно до ст. 720 Цивільного кодексу України, Товариство може укладати договори дарування, та інші подібні правочини, з юридичними або фізичними особами, громадськими об'єднаннями.

#### 4. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА

4.1. Учасники Товариства мають право:

- брати участь в управлінні Товариством в порядку, визначеному законодавством України та цим Статутом;

- отримувати інформацію про господарську діяльність Товариства. На вимогу учасника Товариство зобов'язане надати йому для ознайомлення річні баланси, звіти про фінансово-господарську діяльність Товариства, протоколи зборів органів управління Товариства тощо;

- брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку (дивіденди);
- отримати у разі ліквідації Товариства частину майна, що залишилася після розрахунків з кредиторами, або його вартість;

- вибирати і бути обраними (призначеними) в органи управління Товариства і контролю;

- передавати свої повноваження іншому учасникові або його представникові;

- вийти зі складу Товариства у порядку передбаченому цим Статутом та законодавством України.

4.2. Учасники Товариства зобов'язані:

- дотримуватися вимог статуту Товариства, виконувати рішення його органів управління;

- вносити вклади у розмірі та порядку що передбачені статутом Товариства та законодавством;

- нести інші обов'язки, передбачені законодавством України та статутом Товариства.

4.3. Учасники Товариства не володіють окремими правами на об'єкти, що входять до складу майна Товариства, в тому числі і на об'єкти власності, внесені учасниками в якості вкладу учаснику.

#### 5. ПЕРЕХІД ЧАСТКИ (ЧАСТИНИ ЧАСТКИ) УЧАСНИКА У СТАТУТНОМУ КАПІТАЛІ ТОВАРИСТВА ДО ІНШОЇ ОСОБИ

5.1. Учасник Товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі Товариства оплатно або безоплатно іншим учасникам Товариства або третім особам.

5.2. Учасники Товариства користуються переважним правом на придбання частки (частини частки) іншого учасника Товариства, що продается третій особі, в порядку визначеному статтею 20 ЗУ "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю".

5.3. Учасник товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі лише в тій частині, в якій вона є оплаченою.

5.4. У разі придбання частки (частини частки) учасника самим Товариством без зменшення статутного капіталу Товариства воно зобов'язане здійснити відчуження такої частки відплатно не пізніше ніж через один рік з дня придбання частки (частини частки).

5.5. У разі смерті або припинення учасника товариства його частка переходить до його спадкоємця чи правонаступника без згоди учасників товариства.

#### 6. ПОРЯДОК ВСТУПУ ДО ТОВАРИСТВА, ВИХОДУ З НЬОГО

6.1. Фізичні та юридичні особи можуть вступити до складу учасників Товариства в разі коли вони набули прав власності на частку у Статутному капіталі Товариства у порядку, передбаченому цим Статутом та Законом України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", а також при збільшенні статутного капіталу Товариства за рахунок внесення додаткових вкладів. Питання щодо вступу третіх осіб до Товариства вирішуються загальними зборами учасників Товариства.

6.2. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з Товариства у будь-який час без згоди інших учасників.

6.3. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з Товариства за згодою інших учасників.

6.4. Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з Товариства може бути прийнято протягом одного місяця з дня подання учасником заяви. Учасник вважається таким, що вишов з товариства, з дня державної реєстрації його виходу. Вихід учасника з товариства, внаслідок якого у товаристві не залишиться жодного учасника, забороняється.

6.5. Не пізніше 30 днів з дня, коли товариство дізналося чи мало дізнатися про вихід учасника, воно зобов'язане повідомити такому колишньому учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок та копії документів, необхідних для розрахунку. Вартість частки учасника визначається

10.4. Товариство може продати, купити ліцензії, патенти, ноу-хау - технології і технічну документацію, що є частинною операцій по експорту (імпорту).

10.5. Товариство сприяє навчанню та стажуванню спеціалістів за кордоном.

10.6. Товариство запрошує в установленому порядку іноземних спеціалістів для консультацій, експертизи, участі в організації виробництва на основі найновіших технологій, менеджменту, маркетингу.

10.7. Товариство надає послуги іноземним компаніям, спільним підприємствам, розташованим на території України і за її межами в рамках своєї статутної діяльності.

10.8. Валютна виручка зараховується на валютний рахунок Товариства і використовується Товариством самостійно після розрахунку з бюджетом.

#### 11. ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА

11.1. Товариство самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність.

11.2. Товариство має право:

- самостійно укладати угоди позики, купівлі-продажу машин, обладнання, споруд, будівель, товарів народного споживання, а також вступати в інші договірні відносини;
- утворювати філії, нові підрозділи, бути учасником інших підприємств, різних фондів, входити в об'єднання, асоціації, тощо;
- здійснювати спільну діяльність із зацікавленими підприємствами та організаціями, іноземними інвесторами, громадянами;
- залучати фізичних осіб до виконання робіт на умовах договорів підряду;
- надавати позики (в т. ч. безпроцентні) своїм працівникам за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні Товариства.

11.3. Товариство реалізує свою продукцію, майно за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірних засадах.

11.4. Товариство самостійно встановлює форму та систему оплати праці, розмір зарплати, а також інші види доходів працівників.

11.5. Виробничі і трудові відносини, соціальне страхування працівників та їх соціальне забезпечення регулюються законодавством України.

#### 12. ВИДІЛ ТА ПРИПИНЕННЯ

12.1. Товариство здійснює виділ та припинення в результаті реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації. У разі реорганізації майно, права та обов'язки переходять до правонаступників.

12.2. Підстави та порядок виділу й припинення - відповідно до цього статуту та актів законодавства, зокрема Цивільного кодексу України та Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю".

#### 13. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

13.1. Зміни до Статуту Товариства, викладаються у формі нової редакції Статуту, яка затверджується загальними зборами учасників та надлягає державній реєстрації в порядку встановленому законодавством. Нова редакція Статуту викладається у письмовій формі, прошивається, пронумеровується та підписується учасниками, які голосували за рішення про внесення таких змін, або особою, уповноваженою на це органом, який прийняв таке рішення. Справжність підписів учасників або уповноваженої особи засвідчується нотаріально.

**ТНА КОРПОРЕЙТ СОЛЮШНЗ ЛЛС**  
**(TNA CORPORATE SOLUTIONS LLC) в особі**  
**представника Мельник Ірини Степанівни**



Місто Київ, Україна дванадцятого липня дві тисячі двадцять першого року.

Я, *Кондра Л.В.*, приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису *Мельник Ірини Степанівни*, яка діє на підставі довіреності, виданої від імені «ТНА КОРПОРЕЙТ СОЛЮШНЗ ЛЛС», який зроблено у моїй присутності.

Особу *Мельник Ірини Степанівни*, яка підписала документ, встановлено, її дієздатність та повноваження перевірено

Зареєстровано в реєстрі за № 2049

Приватний нотаріус

*Л.В. Кондра*

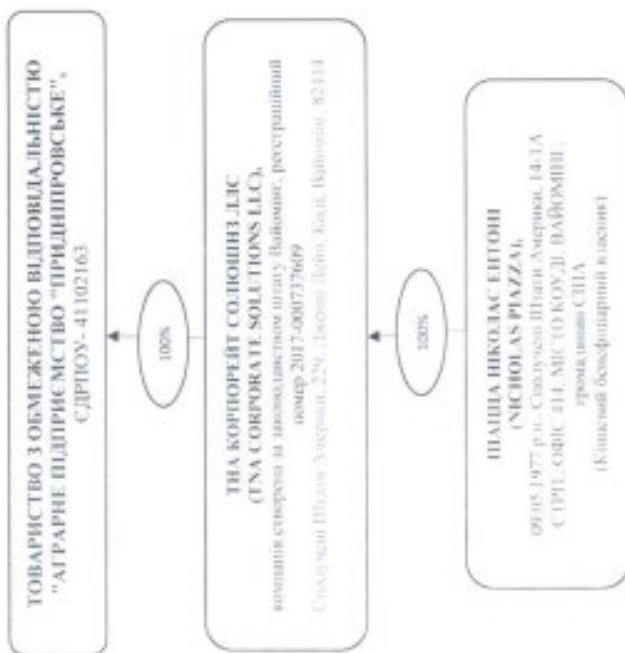


*[Faint signature]*

## Структура власності

СХЕМАТИЧНЕ ЗОБРАЖЕННЯ СТРУКТУРИ ВЛАСНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВПОВІДАЛЬНІСТЮ

"АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИДНІПРОВСЬКЕ" "



Паша Ніколає Ентоні має повною мірою вирішальний вплив у розмірі 100% на ТОВ "АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИДНІПРОВСЬКЕ", він не є посередником, агентом чи номінальним власником.

Відсутні інші особи, які могли б здійснювати непрямої вирішальний вплив на діяльність компанії.

Паша Ніколає Ентоні є кінцевим бенефіціарним власником



Директор

Віталій ПАСІЧНИК

## Фінансова звітність за 2024 р.

## Фінансова звітність за 2024 рік \*

Дата та час подачі звіту	28.02.2025 18:11
Керівник	Биков Олександр Миколайович
Головний бухгалтер	Рейтер Юлія Сергіївна
Вид економічної діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Телефон	5241001
КАТОТТГ	UA12100090010016421
Середня кількість працівників	191

## Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року \*

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>Актив</b>			
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	265 460	248 236
• первісна вартість	1001	433 664	457 609
• накопичена амортизація	1002	168 204	209 373
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	59 648	65 876
• первісна вартість	1011	169 013	184 915
• знос	1012	109 365	119 039
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
• знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	17	17
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-

Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
<b>Усього за розділом I "Необоротні активи"</b>	<b>1095</b>	<b>325 125</b>	<b>314 129</b>

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	860 536	828 940
• виробничі запаси	1101	28 553	14 999
• незавершене виробництво	1102	122 005	91 596
• готова продукція	1103	709 918	722 046
• товари	1104	60	299
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 728	67 110
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	323 693	314 071
• з бюджетом	1135	5 933	4 595
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	880 130	775 534
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 288	2 815
• готівка	1166	0	-
• рахунки в банках	1167	6 288	2 815
Витрати майбутніх періодів	1170	64	75
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
• резервах збитків або резервах належних	1182	0	-

* резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
* резервах незароблених премій	1183	0	-
* інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	736	3 287
<b>Усього за розділом II "Оборотні активи"</b>	<b>1195</b>	<b>2 093 108</b>	<b>1 996 427</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс (Усього активів)</b>	<b>1300</b>	<b>2 418 233</b>	<b>2 310 556</b>

## Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
* емісійний дохід	1411	0	-
* накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	900 629	665 051
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
<b>Усього за розділом I "Власний капітал"</b>	<b>1495</b>	<b>900 639</b>	<b>665 061</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	313 275	300 143

Інші довгострокові зобов'язання	1515	313 275	300 143
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
<b>Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"</b>	<b>1595</b>	<b>313 275</b>	<b>300 143</b>

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	19 762	16 524
• товари, роботи, послуги	1615	11 746	45 005
• розрахунками з бюджетом	1620	1 103	116
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
• розрахунками зі страхування	1625	315	54
• розрахунками з оплати праці	1630	2 135	6 803
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 002 765	829 457
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	87 786	129 602
Доходи майбутніх періодів	1665	1 361	4 144
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	77 346	313 647
<b>Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"</b>	<b>1695</b>	<b>1 204 319</b>	<b>1 345 352</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
<b>Баланс (Усього пасивів)</b>	<b>1900</b>	<b>2 418 233</b>	<b>2 310 556</b>

### Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік \*

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
<b>Фінансові результати</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	334 665	406 238
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
▪ премії підписані, валова сума	2011	-	0
▪ премії, передані у перестраховання	2012	-	0
▪ зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
▪ зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	234 977	385 942
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
<b>Валовий:</b>			
▪ прибуток	2090	99 688	20 296
▪ збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
▪ зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
▪ зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0

<b>страхових резервах</b>			
Інші операційні доходи	2120	74 738	74 320
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	62 732	72 024
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	27 881	32 303
Витрати на збут	2150	24 272	39 649
Інші операційні витрати	2180	307 948	124 033
<i>у тому числі:</i>			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	226 453	73 033
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
• прибуток	2190	-	-
• збиток	2195	185 675	101 369
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	733	580
Інші доходи	2240	290	282
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	50 926	53 951
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	5
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
• прибуток	2290	-	-
• збиток	2295	235 578	154 463
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
• прибуток	2350	-	-
• збиток	2355	235 578	154 463

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
<b>Сукупний дохід</b>			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід</b>	<b>2465</b>	<b>-235 578</b>	<b>-154 463</b>

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
<b>Елементи операційних витрат</b>			
Матеріальні затрати	2500	351 287	1 169 537
Витрати на оплату праці	2505	28 401	16 577
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 633	3 346
Амортизація	2515	62 608	62 250
Інші операційні витрати	2520	286 213	267 663
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>733 142</b>	<b>1 519 373</b>

## Фінансова звітність за 2025 р.

## Фінансова звітність за 2025 рік \*

Дата та час подачі звіту	19.02.2026 11:22
Керівник	Пасічник Віталій Олександрович
Головний бухгалтер	Рейтер Юлія Сергіївна
Вид економічної діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Телефон	5241001
КАТОТТГ	UA18040370010068522
Середня кількість працівників	174

## Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року \*

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>Актив</b>			
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	248 236	226 060
• первісна вартість	1001	457 609	423 659
• накопичена амортизація	1002	209 373	197 599
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	65 876	56 349
• первісна вартість	1011	184 915	186 371
• знос	1012	119 039	130 022
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
• знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	17	12
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
<b>Усього за розділом I "Необоротні активи"</b>	<b>1095</b>	<b>314 129</b>	<b>282 421</b>

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	828 940	496 738
▪ виробничі запаси	1101	14 999	15 270
▪ незавершене виробництво	1102	91 596	113 054
▪ готова продукція	1103	722 046	364 774
▪ товари	1104	299	3 640
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	67 110	35 371
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
▪ за виданими авансами	1130	314 071	564 198
▪ з бюджетом	1135	4 595	-
▪ у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	775 534	508 070
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 815	397
▪ готівка	1166	0	-
▪ рахунки в банках	1167	2 815	397
Витрати майбутніх періодів	1170	75	40
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
▪ резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
▪ резервах збитків або резервах належних	1182	0	-

• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	3 287	294
<b>Усього за розділом II "Оборотні активи"</b>	<b>1195</b>	<b>1 996 427</b>	<b>1 605 108</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс (Усього активів)</b>	<b>1300</b>	<b>2 310 556</b>	<b>1 887 529</b>

## Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	41
Додатковий капітал	1410	0	-
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	665 051	388 938
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
<b>Усього за розділом I "Власний капітал"</b>	<b>1495</b>	<b>665 061</b>	<b>388 989</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	300 143	280 998
• зобов'язання за лізингом	1515	300 143	280 998

інші довгострокові зобов'язання	1515	300 143	280 998
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
<b>Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"</b>	<b>1595</b>	<b>300 143</b>	<b>280 998</b>
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	16 524	16 028
• товари, роботи, послуги	1615	45 005	332 465
• розрахунками з бюджетом	1620	116	1 469
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
• розрахунками зі страхування	1625	54	218
• розрахунками з оплати праці	1630	6 803	3 716
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	829 457	356 708
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	129 602	169 489
Доходи майбутніх періодів	1665	4 144	3 290
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	313 647	334 159
<b>Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"</b>	<b>1695</b>	<b>1 345 352</b>	<b>1 217 542</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
<b>Баланс (Усього пасивів)</b>	<b>1900</b>	<b>2 310 556</b>	<b>1 887 529</b>

### Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік \*

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
<b>Фінансові результати</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	782 083	334 665
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестраховання	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	561 011	234 977
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
<b>Валовий:</b>			
• прибуток	2090	221 072	99 688
• збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0

страхових резервах			
Інші операційні доходи	2120	96 479	74 738
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	95 150	62 732
• дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	40 786	27 881
Витрати на збут	2150	72 931	24 272
Інші операційні витрати	2180	430 819	307 948
<i>у тому числі:</i>			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	176 068	226 453
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
• прибуток	2190	-	-
• збиток	2195	226 985	185 675
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	1 893	733
Інші доходи	2240	853	290
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	50 259	50 926
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	1 615	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
• прибуток	2290	-	-
• збиток	2295	276 113	235 578
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
• прибуток	2350	-	-
• збиток	2355	276 113	235 578

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
<b>Сукупний дохід</b>			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	41	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>41</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>41</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід</b>	<b>2465</b>	<b>-276 072</b>	<b>-235 578</b>

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
<b>Елементи операційних витрат</b>			
Матеріальні затрати	2500	408 722	351 287
Витрати на оплату праці	2505	41 365	28 401
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 655	4 633
Амортизація	2515	60 602	62 608
Інші операційні витрати	2520	480 933	286 213
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>997 277</b>	<b>733 142</b>