

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет фінансовий  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

## Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Інтеграція сучасних цифрових інструментів у виробничі та управлінські процеси підприємства

Виконала: здобувачка освіти групи ФК-24-1зм  
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок»

Шатіна Анна Дмитрівна  
(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник к.е.н., доцент Новікова Л.Ф.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(місце роботи)

\_\_\_\_\_  
( посада)

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Шатіна А. Д.* Інтеграція сучасних цифрових інструментів у виробничі та управлінські процеси підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «**Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

У роботі розглянуто сучасні цифрові інструменти та можливості їх впровадження для суб'єктів малого бізнесу. Досліджено діяльність та проаналізовано фінансовий стан ТОВ «Експерт-Агротрейд». Виявлено недоліки в підходах до формування фінансової стратегії підприємства. Викладено шляхи інтеграції цифрових інструментів у виробничі та управлінські процеси підприємства та напрями оптимізації фінансової стратегії в агробізнесі.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 73 сторінках, містить 20 таблиць, 11 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел включає 55 найменувань.

Ключові слова: цифрові інструменти, фінансова стратегія, виробничі та управлінські процеси, трансформаційні зміни, агробізнес.

## ANNOTATION

*Shatina A. D.* Integration of the modern digital tools into the production and management processes of the enterprise.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 072 «**Finance, banking, insurance and stock market**». – University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The paper examines the modern digital tools and opportunities for their implementation for small businesses. The activities and financial condition of «Expert-Agrotrade» LLC were examined and analyzed. Deficiencies in the approaches to forming the company's financial strategy were revealed. The areas of integration the digital tools into the production and management processes of an enterprise and directions for optimization of financial strategy in agribusiness were determined.

The master's qualification thesis consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources, appendices, presented on 73 pages, contains 20 tables, 11 figures, 2 appendixes. The list of used sources includes 55 titles.

Keywords: digital tools, financial strategy, production and management processes, transformational changes, agribusiness.

## ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ	7
РОЗДІЛ 2	ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ТА ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕКСПЕРТ-АГРОТРЕЙД»	18
2.1	Економічна характеристика та результати діяльності ТОВ «Експерт-Агротрейд»	18
2.2	Аналіз фінансового стану ТОВ «Експерт-Агротрейд»	26
2.3	Аналіз стану управління фінансовим циклом та розрахунковою дисципліною підприємства	38
РОЗДІЛ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	51
3.1	Інноваційні цифрові інструменти для суб'єктів малого бізнесу в агросекторі	51
3.2	Інтеграція цифрових інструментів у виробничі та управлінські процеси ТОВ «Експерт-Агротрейд»	59
3.3	Оптимізація фінансової стратегії в агробізнесі	65
ВИСНОВКИ		70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		74
ДОДАТКИ		80

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Ефективне функціонування та фінансова стабільність підприємств аграрного сектору значною мірою залежить від низки чинників, а саме: державної і грантової підтримки; міжнародної фінансової допомоги; діяльності вітчизняної банківської системи, яка, впроваджуючи різні механізми пільгового кредитування, сприяє полегшенню доступу аграріїв до фінансових ресурсів. Стратегічний розвиток та цифрові трансформації аграрного сектору є ключовим фактором забезпечення продовольчої безпеки, економічного зростання та конкурентоспроможності українських сільгоспвиробників.

В умовах цифровізації стратегічне планування та стратегічний розвиток аграрного сектору набуває нової якості – управлінські підходи інтегруються з різноманітними платформами, які дозволяють оперативно обробляти дані, моделювати сценарії та управляти ризиками. Значна питома вага цифрових рішень в тваринництві зосереджена на управлінсько-економічних ланках: планування, управління бізнес-процесами, збут відгоддованих тварин, м'яса та м'ясної продукції, інформаційно-комунікаційний обмін.

Питання впровадження ІТ-рішень в практику українських аграріїв досліджує багато вітчизняних науковців, узагальнюючи позиції яких можемо констатувати, що підприємства агробізнесу, які зволікають з інтеграцією цифрової аналітики у свою операційну діяльність, стикаються з істотними труднощами та несуть певні втрати. У сільському господарстві цифровізація набуває особливого значення через потребу в точності, адаптації до природних умов та ефективному використанні ресурсів. Smart Farming, Precision Agriculture, AgTech – терміни, що позначають цифрову трансформацію в агросекторі.

Питання стратегічного планування, координації виробничих і управлінських процесів досліджували Жадько К. С., Ріпка Д. О., Савчук Л. М., Скорупський К. С., Топоркова О. А., Терешко Ю. В., Тардаскіна Т. М., Толкачова Г. В. Вплив цифровізації на результативність діяльності та формування стратегії на мікрорівні розглядали такі українські науковці, як: Куць Н. В.; Лігоненко Л. О.; Причепка І. В.,

Лесько О. Й. та Кавецький В. В.; Швиданенко О. А., Юрчук Н. П. та Міронова Ю. В., Ковтуненко Ю. В. Особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання сільськогосподарської галузі та їх конкурентоспроможності досліджували Стефанишин О. Б., Перегуда Ю. А., Лівінський А. І., Близнюк Т. П. та інші науковці. Незважаючи на значну кількість наукових праць з даного питання, можливості цифровізації виробничих та управлінських процесів агровиробників та врахування європейського досвіду потребують додаткових досліджень.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в дослідженні можливостей інтеграції сучасних цифрових інструментів та інформаційних технологій у виробничі та управлінські процеси ТОВ «Експерт-Агротрейд».

Для досягнення вказаної мети передбачено виконання таких **завдань**:

- визначити нормативно-правове поле діяльності ТОВ «Експерт-Агротрейд» як представника малого бізнесу;
- описати розвиток підприємства за допомогою ієрархії стратегій;
- порівняти стратегії управління виробництвом за мирних часів та в умовах воєнного стану;
- навести економічну характеристику та результати діяльності ТОВ «Експерт-Агротрейд»;
- виконати аналіз фінансового стану підприємства;
- проаналізувати склад, структуру та динаміку основного та оборотного капіталу ТОВ «Експерт-Агротрейд»;
- розглянути аспекти розрахункової дисципліни підприємства;
- дослідити інноваційні цифрові інструменти для суб'єктів малого бізнесу;
- визначити можливості інтеграції цифрових рішень у виробничі та управлінські процеси ТОВ «Експерт-Агротрейд»;
- запропонувати шляхи оптимізації формування фінансової стратегії ТОВ «Експерт-Агротрейд» в умовах цифрових трансформацій.

**Об'єктом дослідження** є виробничі та управлінські процеси підприємства та їх місце в системі стратегічного планування та розвитку.

**Предметом дослідження** є методологічні аспекти оцінки напрямів діяльності підприємства та розробка пропозицій щодо інтеграції цифрових інструментів у його виробничі та управлінські процеси.

**Методи дослідження.** Для уточнення та розкриття понять «фінансова стратегія», «управління виробництвом», «цифровізація» та визначення їх впливу на діяльність суб'єкта господарювання використовувалися діалектичний метод пізнання, наукові методи абстракції, індукції та дедукції. Аналіз фінансового стану та управління фінансовим циклом підприємства проводився за допомогою коефіцієнтного аналізу, методів статистичного порівняння, групування та зіставлення фактичних даних звітного і попередніх років. Для наукового обґрунтування економічного змісту та розробки заходів щодо оптимізації фінансової стратегії для агросектору застосовувався експертний метод.

**Практичне значення отриманих результатів.** Отримані результати будуть корисними для агросектору України в аспекті підвищення ефективності фінансового планування та розробки фінансової стратегії шляхом пошуку можливостей інвестування у цифрові технології для стратегічного і сталого розвитку підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** є наукові статті, монографії, дисертаційні роботи з розвитку підприємств в умовах інтелектуалізації економіки, фінансова звітність ТОВ «Експерт-Агротрейд», інформація з відкритих джерел щодо ERP-систем та інших сучасних цифрових інструментів.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 73 сторінках, містить 20 таблиць, 11 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел складає 55 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сучасне середовище, у якому здійснюють свою діяльність українські підприємці, характеризується невизначеністю, мінливістю та складністю. Нестабільна економічна ситуація як у світі в цілому, так і в Україні зокрема через військову агресію РФ, не створює сприятливих умов для розвитку і успішного функціонування підприємств. За таких умов зростає роль нормативно-правового регулювання, яке забезпечить впорядкування законодавчих вимог та створення відповідних засад для фінансово-господарської діяльності бізнес-одиниць.

Будь-який суб'єкт господарювання в Україні створюється і здійснює подальшу свою господарсько-фінансову діяльність відповідно до вітчизняного законодавства. Фінансова звітність юридичних осіб різних організаційно-правових форм є інформаційною основою для здійснення функцій управління. У зв'язку з цим правове регулювання подання і розкриття показників звітності має головне значення для вітчизняних підприємців.

Магістерське дослідження виконується за даними ТОВ «Експерт-Агротрейд», яке є суб'єктом малого бізнесу. Отже, спочатку визначимо нормативно-правове поле, в межах якого діє даний суб'єкт господарювання.

Ефективний розвиток бізнесу залежить від взаємоузгодженої та цілісної нормативно-правової бази. В Україні, наразі, підприємницьку діяльність з нормативно-правової та обліково-методологічної точок зору та регулюють:

- Господарський Кодекс України (втратив чинність 28.08.2025р) [1];
- Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [2];
- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [3];
- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) 25 «Спрощена фінансова звітність» [4];

– Податковий Кодекс України (ПКУ) [5].

В контексті цифровізації доцільно виділити «Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року» [6], «Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні» [7] та закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки України» [8].

Спираючись на Господарський кодекс України, можна визначити спеціальні ознаки підприємницької діяльності, а саме:

– самостійність (означає, що підприємець самостійно на власний розсуд керує цією діяльністю);

– ініціативність (передбачає дії, які спрямовані на прояв кмітливості, винахідливості, індивідуальних рішень та інновацій для покращення стійкості та результативності бізнесу);

– систематичність (спрямована на здійснення підприємницької діяльності безперервно, протягом тривалого часу);

– власний ризик (результат діяльності непередбачуваний, може бути як негативний, так і позитивний);

– стратегічна мета підприємницької діяльності (класично – отримання прибутку, в інших випадках – залежно від окреслених цілей) [1].

Діяльність на власний ризик і невизначеність політичної та економічної ситуації в Україні – з одного боку є факторами, що стримують темпи розвитку малого бізнесу, але, з іншого боку – ці фактори примушують бізнес бути гнучким, дієвим, маневреним і шукати шляхи оптимізації бізнес-моделей [9, с. 37].

На рівні законодавчої влади в Україні, з одного боку, передбачено єдине нормативне регулювання для всіх видів бізнес-одиниць, а з іншого боку, відбувається певна його диференціація відповідно до розмірів підприємства та специфіки його діяльності. Після того, як Господарський кодекс України втратив чинність, єдиним документом, що визначає критерії для поділу підприємств на мікро-, малі, середні та великі є закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Критерії поділу підприємств згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»**

Тип підприємства	Критерії		
	Балансова вартість активів	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	Середня кількість працівників
Мікропідприємство	До 350 тис. євро	До 700 тис. євро	До 10 осіб
Мале підприємство	До 4 млн. євро	До 8 млн. євро	До 50 осіб
Середнє підприємство	До 20 млн. євро	До 40 млн. євро	До 250 осіб
Велике підприємство	Понад 20 млн. євро	Понад 40 млн. євро	Понад 250 осіб

Джерело: складено автором на основі [3]

Порядок створення, державної реєстрації, здійснення діяльності, реорганізації та ліквідації бізнес-одиниць різних організаційних форм визначено низкою нормативно-правових актів.

Необхідною умовою для офіційного, легітимного здійснення підприємницької діяльності є реєстрація у ЦНАП та Державній податковій службі України. Особа, яка займається підприємницькою діяльністю, втрачає це право з моменту припинення дії державної реєстрації, її анулювання тощо.

Усі відносини, пов'язані зі створенням і розвитком підприємництва в нашій країні, базуються, насамперед, на Конституції і регулюються Господарським (до втрати чинності), Цивільним, Податковим кодексами, Законом «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», іншими законодавчими актами та міжнародними договорами, згода на обов'язковість дотримання яких надана Верховною Радою України.

Формування відповідної законодавчої бази розвитку такого сектору економіки, як малий бізнес, передбачає: «встановлення правових гарантій для забезпечення самостійності, конкурентної свободи і захисту приватної власності; розробку дієвих законодавчо-нормативних інструментів, спрямованих на стимулювання підприємництва; усунення правових невідповідностей тощо. Нестійкість малого бізнесу внаслідок обмеженості ресурсів, а також підвищеної чутливості до змін в економіці, набагато вища, ніж у великих і середніх

підприємницьких структур. Близько 80% малого бізнесу існують рік-два, а більше третини є збитковими» [10, с. 70].

В умовах військової агресії та нестабільності національної економіки, глобальних екологічних проблем, малий бізнес має низку нагальних питань, які потребують вирішення. Основними з них є: брак фінансування, а саме – «недоступність кредитних коштів та складність залучення вітчизняних й іноземних інвестицій; неможливість забезпечити гідну оплату праці та соціальні гарантії на рівні великих підприємств; значне податкове навантаження; складність процедур ліцензування окремих видів діяльності, сертифікації і стандартизації товарів та послуг; неналежний рівень розвитку інфраструктури підтримки малого підприємництва; низький рівень залучення працездатного населення до малого підприємництва тощо» [11].

Усе зазначене в поєднанні з глобалізацією, тотальною цифровізацією та загостренням конкурентної боротьби в окремих галузях, секторах економіки, регіонах, країні в цілому свідчить про необхідність адаптації бізнесу до нових викликів і змін. Така адаптація можлива шляхом впровадження інновацій у всі бізнес-процеси: виробничі, комерційні, управлінські тощо.

Виклики та зміни в сучасному середовищі господарювання, зумовлені трансформаціями в усіх бізнес-процесах, безпосередньо впливають на виробничу та комерційну діяльність вітчизняних підприємств. Це вимагає від них постійного оновлення та впровадження нових підходів до управління [12].

За класичною концепцією організації господарська система на мікрорівні складається з двох взаємопов'язаних підсистем: виробничої та управлінської. Техніко-технологічна основа господарської системи суб'єкта господарювання розглядається як базова, що визначає всі аспекти побудови його діяльності. Система управління має займатись плануванням, організацією праці, навчанням персоналу [13, с. 162]. Зупинимось саме на стратегічному плануванні розвитку компанії та його теоретичному підґрунті.

В теорії планування виділяють такі основні аспекти [14, с. 151]:

– соціально-економічний, який в літературі позиціонується як спосіб вивчення певних закономірностей, що визначають напрями розвитку відповідних явищ і процесів;

– методологію планування, за допомогою якої відбувається координація, корегування та регулювання діяльності суб'єкта господарювання. Згідно теорії управління та організації методологія планування – це сукупність стратегічних прогнозів, програм і планів, специфічних принципів і підходів, системи детермінант, показників і індикаторів, що використовуються в процесі стратегічного планування;

– організаційний, який охоплює комплекс питань, пов'язаних з визначенням ключових завдань, цілей та функцій системи стратегічного розвитку з метою надання означеної організаційної форми кінцевим результатам.

Характер і зміст стратегічного планування визначають принципи, за якими воно здійснюється. Основоположні принципи планування, насамперед стратегічного, це – єдність, безперервність, гнучкість та точність.

Скорупський К. С. розглядає управління виробництвом як «комплекс стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на забезпечення безперервності виробничих процесів, оптимізацію ресурсів, адаптацію до можливих ризиків та забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств в умовах кризових викликів та нестабільного середовища» [15].

Стратегічний аналіз конкурентної позиції суб'єкта господарювання, і, як наслідок, питання планування бізнес-процесів, набуває все більшої актуальності в контексті успіху компанії. Ключовим аспектом сучасного бізнесу є використання інтелектуальних технологій в системі управління підприємством та ухваленні управлінських рішень стратегічного характеру [14, с. 151].

Кожне окреме підприємство позиціонується як «сукупність певних способів, за допомогою яких процес виробництва спочатку розподіляється на окремі виробничі завдання, а потім досягається координація дій з вирішення цих завдань. Сукупність завдань та дій, які разом перетворюють витрати в результати, являють

собою певні бізнес-процеси. В рамках підприємств такими витратами є інформація, матеріали, люди, а результатами – товари та послуги» [13, с. 163].

Більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників розглядає стратегію як концептуальну основу розвитку організації, яка визначає систему принципів, пріоритетів, правил та критеріїв ухвалення рішень, що задають вектор розвитку організації на певний період часу. Ефективність діяльності учасників економічних відносин значною мірою визначається їх фінансовою стратегією, яка є визначальною в ієрархічній декомпозиції розвитку підприємства. «Організації, що приділяють пильну увагу проблемі фінансової стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними та стійкими. Питання формування фінансової стратегії актуальні як для великих, середніх, так і для малих підприємств. Динаміка економічних процесів, загострення ринкової конкуренції знижують дієвість розроблених стратегічних планів, якщо вони не містять обґрунтованих інструментів швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. За таких умов результативність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається його фінансовою стратегією, яка відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для зростання ринкової вартості підприємства» [16, с. 143]. Фінансова стратегія охоплює усі основні сфери діяльності економічного суб'єкта, пов'язані з процесами формування необхідного обсягу фінансових ресурсів, координацією їх руху та напрямками використання.

Українські науковці по різному трактують дефініцію «фінансова стратегія», розглядаючи її як загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, фінансову програму, альтернативний вибір джерел фінансування, спосіб реалізації цілей фінансової діяльності, шляхи формування фінансових ресурсів для забезпечення реалізації загальної концепції розвитку підприємства та його фінансової рівноваги. Деякі з ключових визначень українських дослідників систематизовано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Авторські трактування дефініції «фінансова стратегія»

Автор	Визначення
Савчук Л. М. та ін. [16]	Визначення пріоритетних цілей і системи заходів щодо їх досягнення в області формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують реалізацію цієї концепції
Гончаренко О. М. [17] Янковська В. А. [18]	Визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства в контексті формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги
Плікус І. Й. [19]	Спосіб реалізації підприємством цілей фінансової діяльності, спрямований на узгодження потреби у фінансових ресурсах з можливостями їх використання
Шевченко Т. Є., Лозовська О. І. [20]	Фінансова програма розвитку підприємства, що включає методи формування фінансових ресурсів та забезпечення його фінансової стійкості в конкурентних ринкових умовах

Джерело: складено автором на основі [16-20]

Розвиток підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою чотирирівневої ієрархії стратегій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Опис розвитку підприємства за допомогою ієрархії стратегій [14, с. 153]

Цільова орієнтація підприємства визначає спрямованість і специфіку фінансової діяльності, а фінансова стратегія є підґрунтям ухвалення стратегічних рішень на кожному ієрархічному рівні (див. рис.1.1).

Охарактеризуємо кожний ієрархічний рівень розвитку підприємства в конкурентному середовищі:

1) головна (корпоративна) стратегія – визначає загальний план управління підприємством (фірмою, компанією) в довгостроковій перспективі. Ця стратегія є системною і поширюється на все підприємство, охоплює як виробничі, так і управлінські сфери його діяльності;

2) ділова стратегія – зосереджена на локальному управлінні діяльністю в одній зі сфер бізнесу. Мета ділової стратегії полягає в досягненні довготривалих конкурентних переваг за певним напрямом;

3) функціональна стратегія – конкретизує деталі/напрями в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, процедур, інструментів щодо управління структурними підрозділами, окремими виробничими функціями;

4) операційна стратегія – формує принципи управління виробничими ланками як місцями виникнення витрат (філіями, відділами, центрами відповідальності) та ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними, інформаційними), визначає способи вирішення поточних завдань (закупівля, ланцюги постачання, управління запасами, доставка до споживача, реклама тощо).

Аспекти розвитку та управління підприємством відрізняються за ординарних та кризових умов. Скорупський К. С. систематизував стратегічні аспекти управління виробництвом у мирний час та в умовах війни (табл. 1.3). В даний момент військові дії суттєво впливають на підходи до управління підприємствами. Також більшість суб'єктів господарювання стикається з такими проблемами, як низький рівень фондоозброєності праці, високий рівень фізичного і морального зносу технічних засобів, занижена рентабельність виробництва та дисбаланс цін на продукцію підприємств різних галузей.

Таблиця 1.3

## Порівняльна характеристика стратегій управління виробництвом

Стратегічний аспект	За мирних часів	В умовах війни
Виробничі цілі	Раціональне використання ресурсів, оптимізація витрат, зростання прибутковості, впровадження інновацій	Вживання, мінімізація ризиків, збереження виробничих потужностей
Логістичні ланцюги	Стабільні, довгострокові угоди з контрагентами, оптимізація логістики	Диверсифікація постачальників, екстрені поставки і збут, альтернативні маршрути доставки
Організація виробництва	Централізоване, зосереджене на ефективності	Децентралізація, мобільні виробничі потужності, приховане виробництво
Трудові ресурси	Стабільний ринок праці, кадровий резерв, поступове навчання персоналу	Дефіцит кадрів через міграцію, мобілізацію; швидке перенавчання персоналу, гнучкі умови праці
Фінансування та інвестиції	Доступ до кредитів, планові інвестиції, довгострокові вкладення	Обмежені фінансові ресурси, державна підтримка, екстрене фінансування
Продуктова стратегія	Інновації, розширення асортименту, відповідність ринковим трендам	Адаптація під потреби підтримки обороноздатності країни, виробництво товарів подвійного призначення
Технології	Довгострокові розробки, автоматизація, стабільний розвиток	Швидка адаптація до нових технологій, екстрене перепрофілювання, цифровізація бізнес-процесів
Безпека виробництва	Стандартні заходи безпеки, планові оновлення	Евакуація, укріплення підприємств, спорудження укриттів, кібербезпека, страхування ризиків
Збут та ринки	Орієнтація на внутрішній та міжнародний ринки, маркетингові стратегії	Пошук нових ринків, експорт-орієнтована стратегія, підтримка держави
Державне регулювання	Податкові пільги, державні програми підтримки	Жорстке регулювання, мобілізаційні плани, воєнні замовлення

Джерело: складено автором на основі [15]

В умовах військової агресії особливої актуальності набуває необхідність оперативної координації матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, що можливе за умов впровадження цифрових рішень в практику управління виробничими процесами та суб'єктами господарювання. Водночас, сучасні підходи до ефективної діяльності компаній з надання якісних послуг, своєчасного виконання робіт, виробництва конкурентоспроможної продукції свідчать про те,

що з позиції довгострокового планування позитивний фінансовий результат приносять не певні облікові об'єкти (роботи, послуги, продукція) самі по собі, а відповідні господарські процеси їх виконання, надання, створення. Отже актуальності набуває ефективність бізнес-процесів, що здатні створювати певні якісні продукти.

Бізнес-процеси підприємства складаються з різноманіття організаційних і інформаційних зв'язків, що виникають усередині економічного суб'єкта між керуючими системами різних рівнів, між суб'єктом і об'єктом управління. Це вимагає узгодження (координації) діяльності окремих виробничих і управлінських підрозділів підприємства як складної виробничо-господарської системи. Саме координація виробничих і управлінських дій у процесі розвитку підприємства є основою забезпечення ефективності та гнучкості його господарської системи, оскільки саме координація забезпечує взаємозв'язок, взаємозалежність, синхронізацію діяльності різних складових підсистем підприємства [13, с 164].

Управління результативністю підприємства в умовах цифрової трансформації набуває кардинально нового змісту, в основі якого лежить здатність керівництва адаптувати управлінські підходи та інструменти до принципів динамічного інформаційного середовища [21, с. 222].

Цифрова трансформація є «стратегічним процесом, який пронизує усі рівні управління і включає стратегічну інтеграцію даних, створення нових цифрових каналів взаємодії зі споживачами та оптимізацію управлінських рішень на основі аналітики великих даних» [22].

Цифровізація – це «стратегічний напрям трансформації підприємств, що передбачає створення цифрових бізнес-моделей, цифрових активів і каналів взаємодії з усіма учасниками економічного процесу, включаючи споживачів, партнерів та державу» [23].

Впровадження цифрових новацій потребує значних фінансових інвестицій. Малі і середні підприємства часто виявляються неспроможними забезпечити достатні ресурси для інтеграції сучасних цифрових систем, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів або хмарні платформи. Висока вартість

впровадження новітніх технологій є однією з найбільших перешкод для підприємств, особливо в умовах невизначеності. Окрім первинних інвестицій, підприємства повинні також витратити кошти на підтримку та модернізацію цих систем, щоб залишатися конкурентоспроможними [24, с. 472].

Успішність цифрової трансформації неможлива без «урахування галузевої специфіки підприємства, рівня його технічної оснащеності та організаційної гнучкості. Навіть найсучасніші бізнес-технології не дадуть очікуваного ефекту за відсутності системної підтримки з боку керівництва, належного рівня цифрової культури серед персоналу та чіткого бачення стратегічних цілей трансформації. Саме тому важливо підходити до цифрових змін не як до разової ініціативи, а як до безперервного процесу вдосконалення, що охоплює усі рівні управління» [22].

Отже, можемо зробити висновок, що суб'єкти малого бізнесу попри притаманні йому проблеми з недостатністю фінансування, податковим навантаженням та бюрократичними складнощами мають значний потенціал інноваційного розвитку шляхом впровадження цифрових інструментів в управлінські та виробничі процеси. Розвиток підприємства можна описати як сукупність бізнес-стратегій, які визначають його цільову орієнтацію та концепцію. На досягнення цільових орієнтирів підприємства спрямована фінансова стратегія, яка сприяє адаптації до змін і викликів та є основою ухвалення управлінських рішень щодо оптимального розподілу фінансових ресурсів. Для успішної цифровізації необхідно забезпечити комплексний підхід, який включатиме як технологічні інновації, так і стратегічне планування та врахування соціальних і екологічних аспектів досліджуваної галузі.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ТА ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕКСПЕРТ-АГРОТРЕЙД»

#### 2.1. Економічна характеристика та результати діяльності ТОВ «Експерт-Агротрейд»

Кваліфікаційна робота виконується за даними ТОВ «Експерт-Агротрейд», яке є представником малого бізнесу. Підприємство відноситься до агросектору, оскільки основним видом діяльності є розведення свиней (КВЕД 01.46). Також ТОВ «Експерт-Агротрейд» є одним з основних виробників м'яса у Дніпровському районі, здійснює посередницьку діяльність у сфері торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами. Іншими видами діяльності є оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами, зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

В своїй діяльності ТОВ «Експерт-Агротрейд» керується чинними нормативно-правовими актами України, Статутом, внутрішніми правилами, регламентами та локальними актами Товариства.

Метою діяльності ТОВ «Експерт-Агротрейд» згідно Статуту є «задоволення потреб суспільства у товарах та послугах шляхом здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності, спрямованої для найбільш повного насичення споживчого ринку послугами та високоякісною продукцією, розширення номенклатури та підвищення якості товарів».

Підприємство спеціалізується на таких видах діяльності: розведення свиней; виробництво м'яса; виробництво м'ясних продуктів; оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; посередницькі послуги тощо.

Товариство самостійно визначає свою інвестиційну, комерційну, фінансову, кредитну політику та планує усі види своєї діяльності. ТОВ «Експерт-Агротрейд» може створювати відокремлені підрозділи – філії та представництва, наділяти їх обіговими коштами та майном, що належить Товариству; залучати до роботи

українських та іноземних фахівців; самостійно визначати форми, системи, розмір оплати праці; здійснювати інші права, не заборонені законодавством України.

Органами управління Товариства є:

- Загальні збори учасників (вищий орган управління – вирішують будь-які питання діяльності Товариства);
- Директор (виконавчий орган – управління поточною діяльністю);
- Наглядова рада (за умови її утворення – контролює та регулює діяльність виконавчого органу).

Компетенції органів управління визначаються Статутом.

В частині фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт-Агротрейд»: відкриває рахунки в будь-яких фінансово-кредитних установах та проводить через них усі касові та кредитно-розрахункові операції, форми розрахунків узгоджуються з усіма контрагентами відповідно до вимог чинного законодавства; вивчає кон'юнктуру ринку товарів та послуг; отримує в оренду або на умовах лізингу техніку, будівлі, споруди та інше майно, необхідне для здійснення статутної діяльності; отримує на договірних умовах позикові кошти від будь-яких фінансово-кредитних установ. Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність у встановленому порядку, несе відповідальність за їх достовірність та подає до відповідних державних органів за встановленою формою та термінами.

За сучасних умов господарювання ефективність управлінських рішень та менеджменту залежить від наявності достовірної інформації щодо діяльності підприємства та його фінансового результату. Він є вагомим показником, оскільки визначає стратегію розвитку суб'єкта господарювання та його виробничі і фінансові можливості.

Під час визначення фінансових результатів підприємства від кожного з видів діяльності фінансовий аналітик має враховувати особливості їх формування, які зумовлені специфікою відповідного виду діяльності. При цьому найбільш суттєву увагу приділяють фінансовому результату від операційної (основної) діяльності

підприємства, що є головною метою його створення та дає змогу підприємству отримати основну частку доходу.

ТОВ «Експерт-Агротрейд» є суб'єктом малого бізнесу, складає спрощену фінансову звітність (форми 1м та 2м), отже є можливість дослідити фінансово-економічні та результативні показники лише від операційної діяльності (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Фінансово-економічні показники ТОВ «Експерт-Агротрейд»**

Показник	2022р	2023р	2024р	Абсолютне відхилення 2024 до 2023, грн	Темп приросту 2024 до 2023, %
Дохід, грн	63900	28537100	63530200	34993100	122,62%
Витрати, грн	1244200	14005500	55880100	41874600	298,99
Чистий прибуток, грн.	-1180300	14531600	7650100	-6881500	-47,36%
Активи, грн.	19900500	77055900	58250400	-18805500	-24,41%
Зобов'язання, грн.	30764400	63304200	37075000	-26229200	-41,43%
Кількість працівників, осіб	7	22	25	3	13,64%

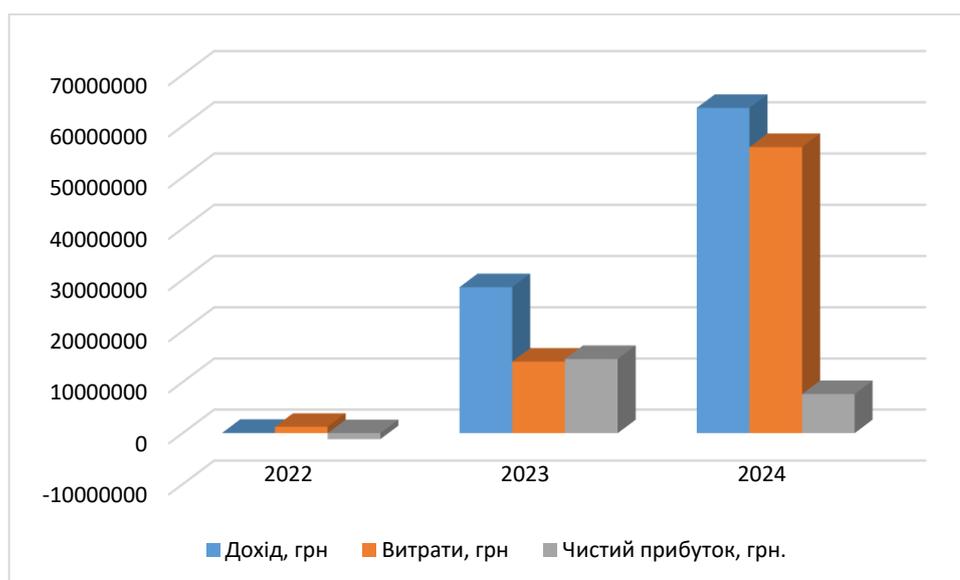
Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.1 свідчать поступовий вихід підприємства з кризи, зумовленої пандемією COVID-19 та початком військової агресії рф. Після збиткового і невдалого в плані результативності діяльності 2022 року де витрати вдвічі перевищували доходи, мав місце збиток в сумі 1,18 млн. грн, зобов'язання в 1,5 рази перевищували суму активів, що свідчило про неплатоспроможність підприємства, - ситуація дещо стабілізувалася. 2023 та 2024 рік демонструють тенденцію зростання за сумою доходів та витрат, у цих роках має місце прибуток (2023 рік був більш прибутковим за 2024). У звітному 2024 році темп приросту доходу склав 122,62%, витрат 298,99%. Чистий прибуток у 2024 році майже вдвічі менший за показник 2023 року. Порівняння показників 2024 та 2023 років між собою відображає зростання доходу майже на 35 млн. грн, та зростання витрат майже на 42 млн. грн. Не дивлячись на зниження прибутку у 2024 році майже на 7 млн. грн порівняно з попереднім роком, підприємство ефективно здійснює

операційну діяльність, збільшує штат працівників, інвестує в основний та оборотний капітал. Результатом таких позитивних змін є грамотна фінансова стратегія підприємства, залучення нових учасників, збільшення статутного капіталу. Усі показники 2024 року мають тенденцію до зниження (за винятком кількості працівників) порівняно з попереднім роком. Але таке зниження не є критичним. Підприємство зберігає стабільність, освоює нові види діяльності та ринки збуту своєї продукції.

Вирішення питань з визначення й оптимізації величини фінансових результатів притаманне бухгалтерському обліку та економічному контролю, адже саме можливість отримання бажаного прибутку при найменших (раціональних) витратах більшою мірою залежить від оперативного і точного здійснення підприємством обліку та контролю власних витрат, доходів, економічних ресурсів. Але нестабільність економічного сектору країни диктує свої правила. Невиправдані ризики, витрати, що непередбачені підприємством, збитки в сучасних економічних відносинах за умов всесвітньої розвинутої кризи – ці поняття стали звичними для вітчизняного бізнесу.

Результативні показники підприємства доцільно аналізувати в динаміці за кілька років (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка результативних показників ТОВ «Експерт-Агротрейд» за 2022-2024рр, грн.**

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Як бачимо за даними рис. 2.1 за досліджуваний період доходи і витрати щороку зростають, а динаміка чистого прибутку нестабільна. Після отримання колосального прибутку у 2023 році в сумі 14,5 млн. грн на тлі збиткового 2022 року, у 2024 році маємо падіння суми чистого прибутку до 7,65 млн. грн.

З точки зору управління фінансовими ресурсами підприємства та менеджменту варто звернути увагу на якісні характеристики, що притаманні фінансовим результатам, а саме [25, с. 114]:

- результат економічних відносин підприємства, значущість і сталість його розвитку;
- критерій прибутковості, результативності та економічної стабільності діяльності підприємства;
- джерело збільшення (зменшення) ринкової вартості підприємства;
- критерії оцінки абсолютної ефективності фінансово-господарської діяльності;
- джерело фінансування виробничого, комерційного та соціального розвитку підприємства.

Фінансові результати характеризують майже всі аспекти діяльності підприємства: продуктивність праці; ступінь використання основних засобів, трудових, матеріальних і грошових ресурсів; собівартість реалізованої продукції, її якість; обсяг та ціни реалізації продукції, тощо.

Сучасна підприємницька діяльність суб'єктів господарювання спрямована на одержання прибутку. Саме можливість одержання прибутку та його наявність спонукає їх входити в певну сферу діяльності, а за відсутності прибутку або навіть загрози його відсутності – покидати певний сегмент ринку.

Рентабельність підприємства – це ключовий фінансовий показник, що характеризує здатність компанії генерувати прибуток на основі своїх ресурсів. Вона вимірює, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи, капітал і продажі для створення прибутку. Успішна рентабельність є важливим

фактором для залучення інвесторів, оцінки кредитоспроможності та довгострокового розвитку бізнесу.

Показники рентабельності розраховуються за валовим прибутком, операційним прибутком та чистим прибутком. У фінансовій звітності малого підприємства не деталізуються адміністративні витрати та витрати на збут. Щодо фінансового результату, то зазначається лише фінансовий результат до оподаткування та чистий. Інтерпретуючи порядок розрахунку показників рентабельності до інформації фінансової звітності досліджуваного підприємства, виконаємо розрахунки (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2**

**Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Експерт-Агротрейд» за  
2022-2024рр**

Показник	2022р	2023р	2024р	Абсолютне відхилення 2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн	63,9	28537,1	55776,7	27239,6
Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг, тис. грн	507,9	12397,1	49998,0	37600,9
Валовий прибуток, тис. грн	-444	16140	5778,7	-10361,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-1180,3	14531,6	7650,1	-6881,5
Валова рентабельність	-694,84%	56,56%	10,36%	-46,20%
Рентабельність продукції	-87,42%	130,19%	11,56%	-118,63%
Чиста рентабельність	-1847,10%	50,92%	13,72%	-37,21%

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Як уже було зазначено вище – 2022 рік був кризовим для підприємства, мав місце значний збиток, як наслідок – усі показники рентабельності за цей рік мають від’ємне значення. Показники рентабельності 2023 року перевищують 50%, а показник рентабельності продукції складає 130,19% через перевищення суми прибутку над сумою собівартості реалізованих товарів. Такі високі показники роблять компанію привабливою для інвестицій, надійною для кредиторів. Але показників одного року недостатньо – варто все ж такі відслідкувати динаміку за декілька років.

У 2024 році показники рентабельності знаходяться в межах 10-14%, що свідчить про стабілізацію роботи підприємства і вихід на оптимальні співвідношення між виручкою та собівартістю.

Отже, ефективне формування фінансових результатів – це такий варіант ухвалення управлінських рішень щодо генерування доходів та оптимізації витрат, який даватиме можливість підвищити ефективність діяльності як підприємства в цілому, так і окремих його бізнес-сегментів. В сучасних умовах кризи та невизначеності для досягнення стійкої конкурентоспроможності та забезпечення оптимального економічного ефекту потрібно запроваджувати ефективну систему управління фінансовими результатами підприємства та обмеженими фінансовими ресурсами.

Фінансові ресурси підприємства потребують грамотного управління та планування. Фінансове планування являє собою систематичний процес визначення – куди вкладати кошти для забезпечення прибутковості діяльності, які види діяльності генерують найбільший дохід, як раціонально управляти фінансовими ресурсами для досягнення цілей підприємства.

Фінансове планування дозволяє:

- забезпечити операційну діяльність підприємства необхідними ресурсами;
- визначити ефективні напрями вкладення капіталу;
- виявити та мобілізувати внутрішні резерви;
- забезпечити платоспроможність та підтримати ліквідність.

Одним із основних завдань фінансового планування та управління компанії є ефективне використання наявних ресурсів, особливо найбільш обмежених, як грошові кошти. Основні цілі управління операційною діяльністю також повинні відповідати і фінансовим цілям підприємства, а саме: забезпеченням необхідного рівня ліквідності, підтримки необхідного розміру власного капіталу і грошових потоків.

Система фінансового планування, яка є основною складовою фінансової діяльності суб'єкта господарювання може бути представлена таким чином (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Система фінансового планування та реалізація її на підприємстві  
агросектору**

Система фінансового планування	Форма реалізації	Період планування
Прогнозування фінансової діяльності	Розробка загальної фінансової стратегії та політики по основним напрямам фінансової діяльності підприємства	До 3х років
Поточне планування фінансової діяльності	Розробка поточних фінансових планів по окремих аспектах фінансової діяльності	1 рік
Оперативне планування фінансової діяльності	Розробка та доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів, оперативних планових завдань по основних питаннях фінансової діяльності	Місяць (квартал)

Джерело: складено автором на основі [26]

Для рішень, які приймаються в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності, характерні невизначеність та обмеженість в інформації. А саме відсутність чіткого уявлення щодо умов діяльності в майбутньому, що формується під впливом контрольованих і неконтрольованих обставин зовнішнього і внутрішнього середовища.

Фактори ризику ТОВ «Експерт-Агротрейд» згрупуємо у вигляді таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Фактори ризику ТОВ «Експерт-Агротрейд»**

Зовнішні	Внутрішні
Геополітичні (військова агресія рф)	Фінансові (низька платоспроможність дебіторів; цінова політика)
Ринкові (нестабільність цін на сільгосппродукцію)	Виробничі (збої в роботі обладнання, хвороби тварин)
Логістичні (порушення ланцюгів постачання)	Енергетичні (залежність від відключень електроенергії, додаткові витрати на генератори)
Кадрові (виїзд працівників за кордон, мобілізація)	Комерційні (постачальницько-збутова політика; комунікації із замовниками)

Джерело: складено автором самостійно

Отже, процедура фінансового планування ТОВ «Експерт-Агротрейд» ускладнена зазначеними факторами ризику, невизначеністю та обмеженістю інформації.

## 2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Експерт-Агротрейд»

Характеристикою фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість – як одна з основних умов розвитку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах жорсткої конкуренції. Як показує практика, фінансово стійкі підприємства мають переваги перед іншими підприємствами в залученні інвестицій, виборі постачальників, підборі кваліфікованого персоналу. Стійкість фінансового стану зазвичай визначається як такий стан фінансових ресурсів підприємства, їх розподіл і використання, який забезпечує розвиток підприємства в поточному і довгостроковому періодах на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності за умов допустимого фінансового ризику [27]. Показники, які використовуються для оцінки фінансового стану наведені в табл. 2.5.

**Таблиця 2.5**

**Показники ТОВ «Експерт-Агротрейд» для оцінки фінансового стану,  
тис. грн**

Показник	2022р	2023р	2024р	Абсолютне відхилення 2024 до 2023, грн	Темп приросту 2024/2023, %
Чистий прибуток (збиток)	(1180,3)	14531,6	7650,1	-6881,5	-47,36
Дохід	63,9	28537,1	63530,2	34993,1	122,62
Власний капітал	-11000,3	13525,3	21175,4	7650,1	56,56
Оборотні активи	12501,9	56655,2	40273,6	-16381,6	-28,91
Запаси	2104,4	4191,7	5125,5	933,8	22,28
Грошові кошти	294,9	477,7	112	-365,7	-76,55
Загальна сума активів	19990,5	77055,9	58250,4	-18805,5	-24,41
Поточні зобов'язання	30764,4	63304,2	37075,0	-26229,2	-41,43
Власний оборотний капітал	-18262,5	-6649,0	3198,60	9847,6	X

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

За даними табл. 2.5 можемо зробити висновок, що фінансовий стан досліджуваного підприємства у 2022 році був вкрай нестабільним: при дуже низьких показниках доходів підприємство мало колосальні збитки, внаслідок чого власний капітал мав від'ємне значення. Оборотний капітал у 2022 році був значно меншим за суму поточних зобов'язань, що також характеризує фінансовий стан як нестабільний.

У 2023 році спостерігається значне покращення. Фінансовий стан стабілізувався. Підприємство отримало прибуток в сумі 14531,6 тис. грн. при суттєвому зростанні доходів до 28537,1 тис. грн. Сума власного капіталу є додатною внаслідок позитивного фінансового результату та збільшення суми статутного капіталу. Суттєво зросла сума поточних зобов'язань (до 63304,2 тис. грн. порівняно з 30764,4 у 2022 році). З одного боку це може свідчити про наростання фінансових труднощів у компанії, але сума оборотних активів у 2023 році також зростає; співвідношення між оборотними активами та поточними зобов'язаннями є співставним.

У 2024 році зберігається тенденція зростання доходу, власного капіталу, зменшення поточних зобов'язань – що є позитивним моментом. Оборотні активи вперше за досліджуваний період перевищують поточні зобов'язання, що свідчить про покращення рівня платоспроможності підприємства.

Фінансову стійкість малого підприємства формують переважно зовнішні економічні (податкова політика, інфляція, конкуренція, інвестиційний клімат, загальноекономічна ситуація) та фінансові чинники (відсоткові ставки, умови кредитування, валютне регулювання, страхові тарифи).

Фінансова стійкість має бути збалансованою: нестача коштів веде до кризи малого підприємства, а надлишок – до неефективних витрат. Оптимальне співвідношення досягається, коли ресурси забезпечують прибутковий розвиток із мінімальними ризиками.

Основними завданнями аналізу рівня фінансової стійкості підприємства є: аналіз складу і розміщення активів економічного суб'єкта; дослідження динаміки і

структури джерел фінансових ресурсів; визначення рівня забезпечення власними оборотними коштами; аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості; оцінка рівня платоспроможності [28, с. 65].

Спочатку зупинимося на коефіцієнтному аналізі. Усі коефіцієнти, які характеризують фінансову стійкість розраховуються за даними фінансової звітності (дані для розрахунку згруповані в табл. 2.5), мають нормативне значення або бажану тенденцію. Узагальнимо результати розрахунків індикаторів фінансової стійкості для даного підприємства в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Експерт-Агротрейд» за 2022-2024рр**

Показник	Нормативне значення	2022р	2023р	2024р	Абсолютне відхилення 2024 до 2023
Коефіцієнт автономії	0,5 і вище	-0,550	0,176	0,364	0,188
Коефіцієнт фінансування	0,67 – 1,5	-0,355	0,213	0,571	0,358
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5 і вище	-0,539	0,178	0,364	0,186
Коефіцієнт оборотності активів	зростання	0,003	0,370	0,958	0,588
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4 – 0,6	1,550	0,824	0,636	-0,188
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,5 (в деяких джерелах 0,3 і більше)	1,66	-0,49	0,15	0,64

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

За даними табл. 2.6 можемо зробити висновок, що майже усі наведені показники за досліджуваний період нижчі за нормативні значення. У 2022 році індикатори фінансової стійкості від'ємні через наявність непокритих збитків. Починаючи з 2023 року ситуація покращується, усі коефіцієнти мають додатні

значення, показники 2024 року кращі за попередній. Коефіцієнт оборотності активів щороку зростає, що є позитивним моментом.

Окремо проаналізуємо результати розрахунку коефіцієнта концентрації позикового капіталу та коефіцієнту маневреності власного оборотного капіталу. Тут не спостерігаємо однозначної тенденції. У 2022 році коефіцієнт концентрації позикового капіталу більший за одиницю, що свідчить про високий рівень левериджу ТОВ «Експерт-Агротрейд», тобто підприємство використовує позиковий капітал для підвищення потенційної рентабельності інвестицій. За таких умов можуть зростати фінансові ризики. У 2023 та 2024 роках ситуація покращується, концентрація позикового капіталу зменшується, що є позитивним моментом. Отримані значення коефіцієнту маневреності власного оборотного капіталу показують обмеженість у можливості вільно маневрувати оборотними коштами.

Не менш важливою групою показників, що характеризують фінансовий стан підприємства є показники ліквідності (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7**

**Показники оцінки ліквідності ТОВ «Експерт-Агротрейд» за 2022-2024рр**

Показник	Нормативне значення	2022р	2023р	2024р	Абсолютне відхилення 2024 до 2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(0,2 – 0,35)	0,010	0,008	0,003	-0,005
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(0,5 – 1,0)	0,338	0,829	0,948	0,119
Коефіцієнт поточної ліквідності	(1,0 – 2,0)	0,406	0,895	1,086	0,191

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

За даними табл. 2.7 можемо зробити висновок, що усі показники ліквідності нижчі за нормативні значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий за норму, має тенденцію до зниження, що свідчить про нестачу у підприємства

власних грошових коштів. Аналізуючи показники швидкої та поточної ліквідності бачимо, що платоспроможність підприємства за даними показниками покращується: рівень коефіцієнта швидкої та поточної ліквідності у 2024 році наближається до нормативних значень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий за норму, щороку знижується, що говорить про необхідність управління платіжною дисципліною підприємства.

Підсумовуючи результати виконаних розрахунків бачимо позитивну тенденцію щодо покращення фінансового стану ТОВ «Експерт-Агротрейд». На тлі від'ємних значень коефіцієнтів автономії, фінансування та фінансової стійкості у 2022 році, додатні значення у 2023 та 2024 роках надають впевненості у стабілізації фінансової стійкості. Динаміка позитивна, усі перелічені коефіцієнти у 2024 році наближаються до нижньої межі нормативних значень.

Щодо платоспроможності досліджуваного підприємства, то також бачимо позитивну тенденцію. Попри значно нижчі від нормативу значення коефіцієнта абсолютної ліквідності та щорічне його зниження, підприємство можна охарактеризувати як платоспроможне. Це пояснюється достатньою сумою у підприємства найбільш ліквідних активів (виключаючи запаси) для погашення поточних зобов'язань. Отже, підприємство здатне протистояти фінансовим труднощам, його фінансову політику у 2023 та 2024 роках можна вважати ефективною.

Основні та оборотні активи (фонди, капітал) є ключовими індикаторами фінансового стану підприємства. В умовах ринкової економіки фінансисти оперують частіше поняттям «капітал», який є для фінансиста-практика реальним об'єктом, на який він може постійно впливати з метою отримання нових доходів підприємства, в цій якості капітал для фінансиста – об'єктивний фактор виробництва. Отже, капітал – це частина фінансових ресурсів, що введена підприємством в обіг і приносить доходи від цього обігу [29, с. 797].

Структура капіталу безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства, визначаючи його платоспроможність, кредитоспроможність, ліквідність, прибутковість і рентабельність. Інформація про основний та оборотний капітал

служує основою для ухвалення управлінських рішень, які допомагають досягати стратегічних цілей компанії. Основним джерелом інформації при цьому є баланс (форма 1м в нашому випадку). Активи надають дані про розміщення капіталу, його втілення в майні, продукції та її залишках. Ефективність і стабільність фінансового стану значною мірою залежать від раціональності інвестування капіталу в активи підприємства.

Основний капітал підприємства – це сукупність основних засобів, які використовуються в процесі виробничої діяльності і забезпечують стабільну роботу підприємства протягом тривалого часу (більше ніж 1 рік). Це можуть бути будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, інструменти та інші матеріальні активи, які не споживаються в процесі одного виробничого циклу, а служать для створення товарів або надання послуг. Також до складу основного капіталу включаються нематеріальні активи, капітальні інвестиції, довгострокові активи (за наявності). Основний капітал є важливою частиною інвестиційних ресурсів підприємства та забезпечує його здатність генерувати прибуток від інвестиційної діяльності. Вихідні дані для аналізу складу і структури основного капіталу ТОВ «Експерт-Агротрейд» представлені в табл. 2.8.

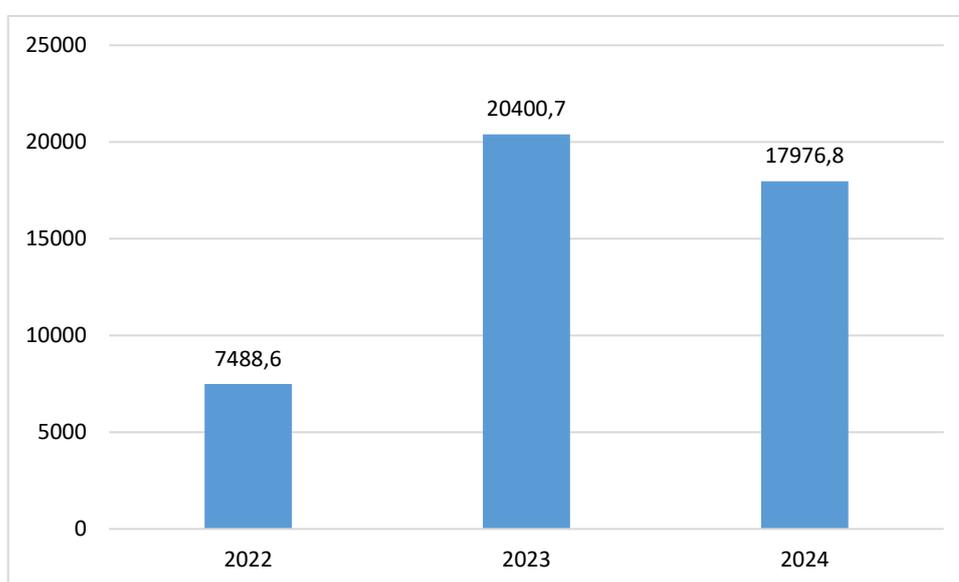
**Таблиця 2.8**

**Склад і структура основного капіталу ТОВ «Експерт-Агротрейд» за 2022-2024рр (на кінець року)**

Стаття необоротних активів	2022р		2023р		2024р	
	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %
незавершені капітальні інвестиції	311,5	4,16%	2413,6	11,83%	2740,9	15,25%
основні засоби	7177,1	95,84%	8176,9	40,08%	8778,5	48,83%
довгострокові біологічні активи	-	-	9810,2	48,09%	6457,4	35,92%
Разом необоротних активів	7488,6	100%	20400,7	100%	17976,8	100%

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.8 бачимо, що у 2022 році склад основного капіталу досліджуваного підприємства формують переважно основні засоби (майже 96% у загальній вартості необоротних активів). Починаючи з 2023 року підприємство інвестує у довгострокові біологічні активи та значно збільшує частку незавершених капітальних інвестицій. Частка основних засобів у структурі основного капіталу зменшується порівняно з 2022 роком, але в грошовому виразі сума щороку зростає, що є позитивним моментом. Динаміка вартості необоротних активів за досліджуваний період наведена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Динаміка вартості необоротних активів ТОВ «Експерт-Агротрейд» за 2022-2024рр, тис. грн (дані на кінець року)**

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані рис. 2.2 бачимо, що у 2023 році вартість необоротних активів зростає майже втричі. Це пов'язано з появою незавершених капітальних інвестицій (підприємство почало будівництво додаткових складських приміщень для зберігання готової продукції). У звітному 2024 році спостерігається зниження вартості необоротних активів (переважно за рахунок нарахованої амортизації та списання з балансу нематеріальних активів).

В цілому, можемо констатувати покращення управління основним капіталом у 2023 та 2024 роках порівняно з 2022 роком через нарощування вартості необоротних активів та інвестування у будівництво.

Фінансовий стан кожного підприємства прямо залежить від швидкості обертання засобів, вкладених в оборотні активи, та перетворення їх в реальні гроші. Такий підхід визначає значення оптимального управління оборотними активами, за яким необхідно узгоджувати їх обсяг і оборотність з вимогами ринку та мінімізувати зайві витрати [30].

Під час фінансового планування відповідальні особи мають розуміти, що «не весь обсяг авансованих грошових ресурсів перетворюється на капітал, а лише той, який приносить економічний, соціальний або екологічний ефект». Враховуючи це, можна зазначити, що оборотні активи та оборотний капітал представляють різні категорії, що охоплюють ті ж самі об'єкти, а саме: грошові ресурси, поточні фінансові вкладення, короткострокову дебіторську заборгованість та запаси [30].

Щодо взаємозв'язку між оборотними активами і оборотним капіталом, слід зазначити, що це дві самостійні економічні категорії, які взаємодіють і є взаємозалежними. Зокрема, оборотний капітал є формою інвестицій, що становлять основу для утворення коштів, які потрібно ефективно розмістити. Оборотні активи вказують на розташування цього інвестованого капіталу у виробничо-господарському процесі діяльності підприємства [31].

Оборотний капітал, як джерело авансування, формує оборотні активи, які в подальшому використовуються для повернення авансованого капіталу. Цей процес забезпечує постійний кругообіг капіталу, який, з одного боку, завершує свою діяльність після кожного виробничого періоду, а з іншого – безперервно відновлюється через реалізацію готової продукції та стягнення дебіторської заборгованості із покупців та замовників.

Оборотний капітал та оборотні активи доповнюють один одного, сприяючи постійному кругообігу виробничо-господарських процесів. Основне значення оборотного капіталу полягає в тому, що він вкладає вартість у склад оборотних активів з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства, тоді як

оборотні активи відображають матеріальний склад ресурсів підприємства для здійснення економічної діяльності. Вихідні дані для аналізу складу і структури оборотного капіталу ТОВ «Експерт-Агротрейд» представлені в табл. 2.9.

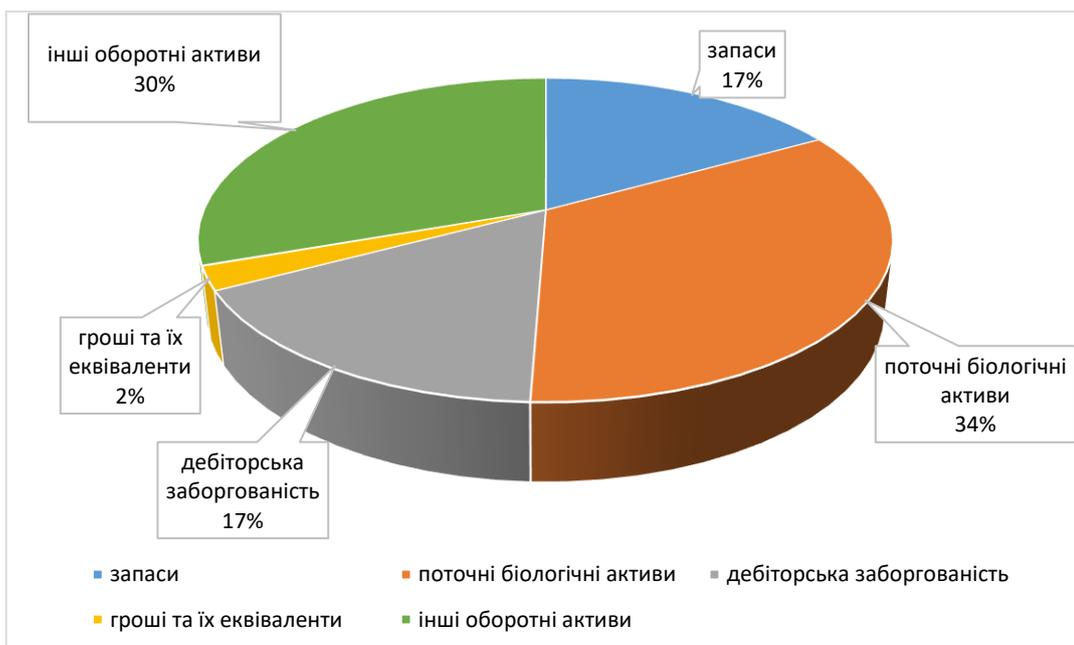
Таблиця 2.9

**Склад і структура оборотного капіталу ТОВ «Експерт-Агротрейд» за 2022-2024рр (на кінець року)**

Стаття оборотних активів	2022р		2023р		2024р	
	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн
запаси	2104,4	16,83%	4191,7	7,40%	5125,5	12,73%
поточні біологічні активи	4221	33,76%	10454	18,45%	13844,2	34,38%
дебіторська заборгованість	2073,4	16,58%	35844,7	63,27%	17747,1	44,07%
гроші та їх еквіваленти	294,9	2,36%	477,7	0,84%	112	0,28%
витрати майбутніх періодів	6,7	0,05%	35,1	0,06%	35,8	0,09%
інші оборотні активи	3801,5	30,41%	5652	9,98%	3409	8,46%
Разом оборотних активів	12501,9	100%	56655,2	100%	40273,6	100%

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

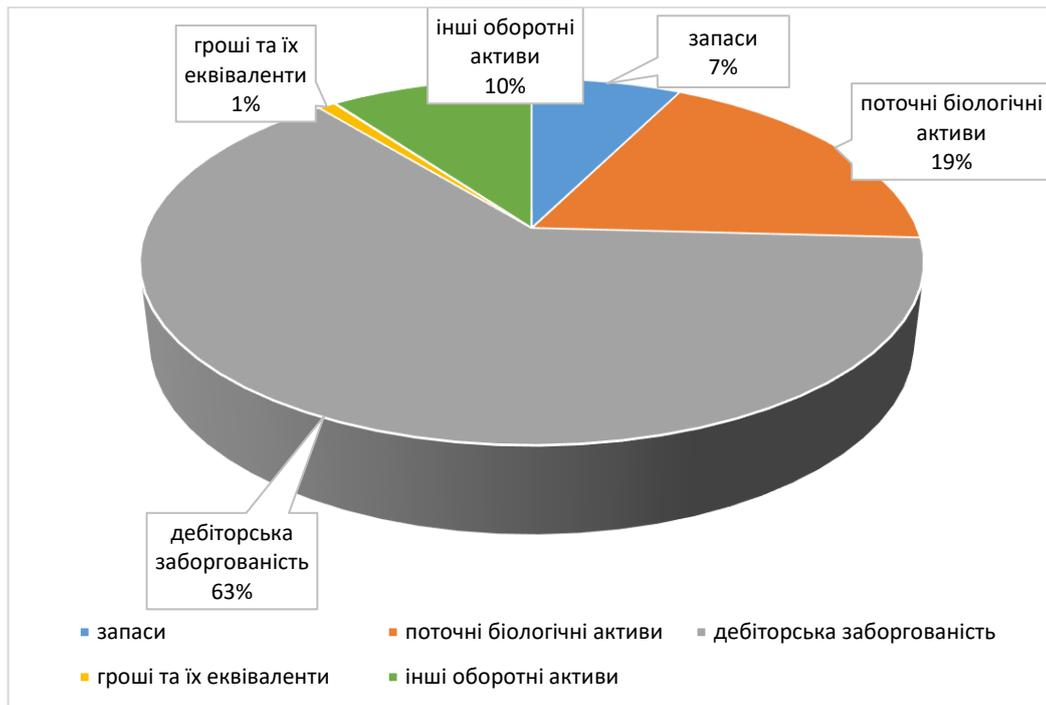
Наочно структуру капіталу демонструють кругові діаграми за кожним роком окремо (рис. 2.3 – 2.5).



**Рис. 2.3. Структура оборотних активів у 2022 році**

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Як бачимо у структурі активів 2022 року переважають поточні біологічні активи (34%) та інші оборотні активи (30%); запаси та дебіторська заборгованість складають по 17%; гроші та їх еквіваленти трохи більше 2%; сума витрат майбутніх періодів настільки незначна, що на рис. 2.3 не відображається.



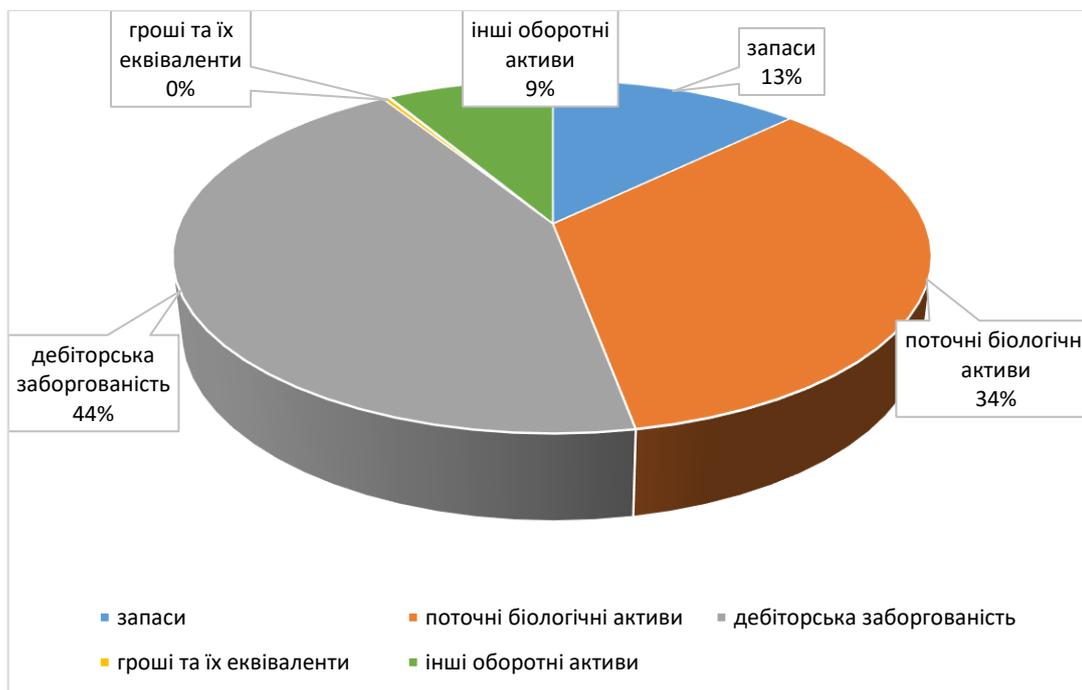
**Рис. 2.4. Структура оборотних активів у 2023 році**

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

У 2023 році структура активів зазнала суттєвих змін. Тепер найбільшу питому вагу складає дебіторська заборгованість (63%). Така ситуація виникла внаслідок того, що у 2023 році за підсумками балансу з'явилася дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги і значно зросла сума іншої поточної дебіторської заборгованості. Питома вага інших статей оборотних активів зменшується і складає: поточних біологічних активів 19%; інших оборотних активів 10%; запасів 7%; грошей та їх еквівалентів близько 1%.

У 2024 році співвідношення між статтями оборотних активів ще видозмінюється (рис. 2.5). Найбільшу питому вагу як і в попередньому році складає

дебіторська заборгованість (44%); поточні біологічні активи складають 34%; запаси 13%; інші оборотні активи 9%.



**Рис. 2.5. Структура оборотних активів у 2024 році**

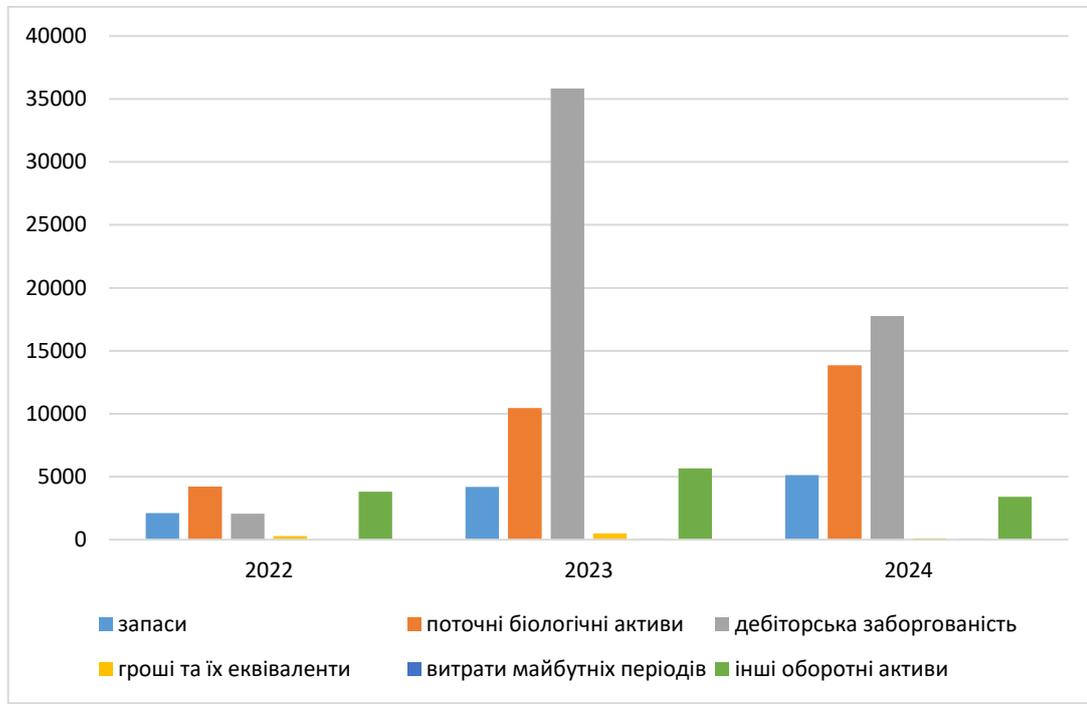
Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Узагальнюючи результати аналізу структури оборотних активів ТОВ «Експерт-Агротрейд» за досліджуваний період маємо відмітити нестабільність співвідношення між статтями балансу. Але ситуація є цілком природньою. Підприємство активно здійснює операційну діяльність, реалізує сільгосппродукцію та закуповує корма, інші матеріальні активи, інвестує в біологічні активи, що пояснює відмінність з року в рік в структурі оборотних активів.

Фінансове становище підприємства перебуває в безпосередній залежності від того, наскільки швидко капітал, вкладений в активи, перетворюється в реальні гроші. Зростання неплатежів уповільнює ритмічну діяльність підприємства (закупівлю сировини, оплату праці й інші витрати, які фінансуються з виручки) і веде до збільшення дебіторської заборгованості. Водночас зайве відволікання коштів у виробничі запаси, незавершене виробництво, готову продукцію

приводить до омертвіння ресурсів і неефективного використання оборотного капіталу.

Аналізуючи динаміку оборотного капіталу ТОВ «Експерт-Агротрейд» за досліджуваний період (рис. 2.6) також відмічаємо відсутність чіткої тенденції.



**Рис. 2.6. Динаміка оборотного капіталу ТОВ «Експерт-Агротрейд» за 2022-2024рр (на кінець року), тис. грн.**

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Вартість поточних біологічних активів та запасів щороку збільшується, що можна розцінювати як позитивний момент. Суттєве зростання дебіторської заборгованості у 2023 році (до 35844,7 тис. грн проти 2073,4 тис. грн у попередньому році) не дозволяє зробити однозначних висновків, оскільки потрібна більш детальна інформація щодо дебіторської заборгованості (чи не є вона сумнівною або безнадійною). Результати виконаного аналізу ще раз підкреслюють важливість управління дебіторською заборгованістю для дотримання розрахункової дисципліни та своєчасності розрахунків.

Отже, ефективність управління оборотним капіталом підприємства суттєво впливає на результати його фінансово-господарської діяльності. Вона характеризується швидкістю їх обігу, оборотністю. Серед заходів для підвищення

ефективності використання оборотного капіталу варто відзначити: оптимізацію запасів і незавершеного виробництва; скорочення тривалості виробничого циклу; поліпшення організації матеріально-технічного забезпечення; прискорення реалізації товарної продукції. Ефективність управління основним капіталом пов'язана з інвестиційними можливостями підприємства та окресленням перспектив його розвитку в майбутньому.

В цілому результати оцінки фінансового стану ТОВ «Експерт-Агротрейд» є оптимістичними, за досліджуваний період тенденція є позитивною: підприємство нарощує виробничий потенціал шляхом інвестування у необоротні активи, зростають незавершені капітальні інвестиції, поточні біологічні активи, запаси. Усе це є результатом ефективного управлінського підходу до виробничої діяльності та грамотного фінансового планування.

### **2.3. Аналіз стану управління фінансовим циклом та розрахунковою дисципліною підприємства**

Організація грошових розрахунків підприємства є складовою розрахункової дисципліни, яка пов'язана з дотриманням оптимального співвідношення між власними зобов'язаннями та боргами контрагентів. Ключовими аспектами розрахункової дисципліни є:

- Правила розрахунків (дотримання строків, прописаних у договорах);
- Розрахунково-касове обслуговування (управління поточними рахунками в банку);
- Організація безготівкових операцій (форми розрахунків);
- Контроль руху грошових коштів.

Для здійснення розрахунків юридичні особи відкривають в установах банку поточні рахунки. Згідно із чинним законодавством, підприємства зберігають свої грошові кошти на поточних рахунках в банках України на основі укладених договорів. Розрахунки проводяться у безготівковій або готівковій формі відповідно до встановлених нормативними актами Національного банку України правил.

Однією з найважливіших складових фінансово-господарської діяльності підприємств агросектору є дебіторська та кредиторська заборгованість – як засоби забезпечення ділової комунікації між суб'єктами господарювання – учасниками постачальницько-збутового процесу.

У сучасних ринкових умовах суб'єкти фінансово-господарської діяльності постійно стикаються з розрахунковими відносинами, що відображають взаємні зобов'язання. Досвід показує, що на кожному підприємстві у процесі своєї діяльності присутні обидві форми заборгованості, через це важливим фактором є контроль дебіторської та кредиторської заборгованості для підтримки їх балансу. Саме дотримання оптимального співвідношення свідчить про ефективне використання суб'єктом господарювання наявних коштів та дотримання розрахункової дисципліни.

Правильний вибір форми розрахунків і способу платежу за операціями з постачання у вітчизняних угодах є надзвичайно важливим моментом як для платника (покупця, боржника), так і для одержувача платежу (продавця, кредитора). Платники мають такі інтереси: «захистити себе від недотримання умов постачання оплачених товарів або від поставки товарів з якісними характеристиками, що не відповідають договірним; купити товари навіть за відсутності достатньої суми платіжних засобів; звести до мінімуму свої витрати на оплату зобов'язань тощо. Одержувачі грошей мають захистити себе від ризику несплати з боку покупців (боржників); створити сприятливі розрахункові передумови для реалізації своєї продукції (робіт, послуг) і не втратити вже завойованого сектору ринку; мінімізувати свої витрати на здійснення розрахунків з контрагентами тощо» [32].

Розглянемо більш детально склад кредиторської та дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства.

За даними фінансової звітності ТОВ «Експерт-Агротрейд» поточна кредиторська заборгованість складається з таких зобов'язань (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Поточні зобов'язання ТОВ «Експерт-Агротрейд» за  
2021-2024рр**

Поточна кредиторська заборгованість за:	2022р		2023р		2024р		Абсолютне відхилення 2024 до 2023, грн
	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	
товари, роботи, послуги	13222,5	42,98%	14372,3	22,70%	10084,9	27,20%	-4287,4
розрахунками з бюджетом	13,6	0,04%	67,3	0,11%	186	0,50%	118,7
розрахунками зі страхування	7,5	0,02%	24,4	0,04%	8	0,02%	-16,4
розрахунками з оплати праці	22,1	0,07%	52,2	0,08%	69,7	0,19%	17,5
Інші поточні зобов'язання	17498,7	56,88%	48788	77,07%	26726,4	72,09%	-22061,6
Разом поточних зобов'язань	30764,4	100%	63304,2	100%	37075	100%	-26229,2

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

За даними табл. 2.10 можна зробити висновок, що однозначної тенденції щодо динаміки поточних зобов'язань ТОВ «Експерт-Агротрейд» не прослідковується. Кожна зі статей то зростає, то зменшується, що є цілком робочим моментом. У структурі поточних зобов'язань досліджуваного підприємства протягом 2022-2024 років найбільшу питому вагу займають інші поточні зобов'язання – понад 70% у 2023 та 2024 роках та майже 57% у 2022 році. Наступною за розміром є заборгованість за товари, роботи, послуги, питома вага якої складає понад 20% у 2023 та 2024 роках та майже 43% у 2022 році. Також у складі поточної кредиторської заборгованості ТОВ «Експерт-Агротрейд» є: розрахунки з бюджетом, розрахунки зі страхування та розрахунки з оплати праці. Питома вага наведених статей протягом досліджуваного періоду є незначною і не перевищує 0,5% за кожною позицією.

Така структура поточних зобов'язань свідчить про те, що підприємство своєчасно розраховується з бюджетом, нарахуванням з ЄСВ, та з працівниками, і

віддтермінує розрахунки за товари, роботи, послуги та за іншими поточними зобов'язаннями.

Дебіторська заборгованість як різновид оборотних активів у балансі підприємства. Вона виникає на певній стадії операційного циклу підприємства, тобто у період повного обороту інвестованих в оборотні активи грошових коштів. Значна сума дебіторської заборгованості з одного боку свідчить про наявність швидко реалізованих активів, з іншого – варто пильнувати, щоб така заборгованість не перетворилася на сумнівну або безнадійну.

Склад і структуру дебіторської заборгованості підприємства проаналізуємо за даними табл. 2.11.

**Таблиця 2.11**

**Дебіторська заборгованість ТОВ «Експерт-Агротрейд» за  
2022-2024рр, тис. грн.**

Показник	2022р	2023р	2024р	Відношення 2024р до 2023р, %
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-	7032,8	17521,0	249,13%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1154,7	904,1	14,0	1,55%
Інша поточна дебіторська заборгованість	918,7	27907,8	212,1	0,76%
Разом дебіторської заборгованості	2073,4	35844,7	17747,1	49,51%

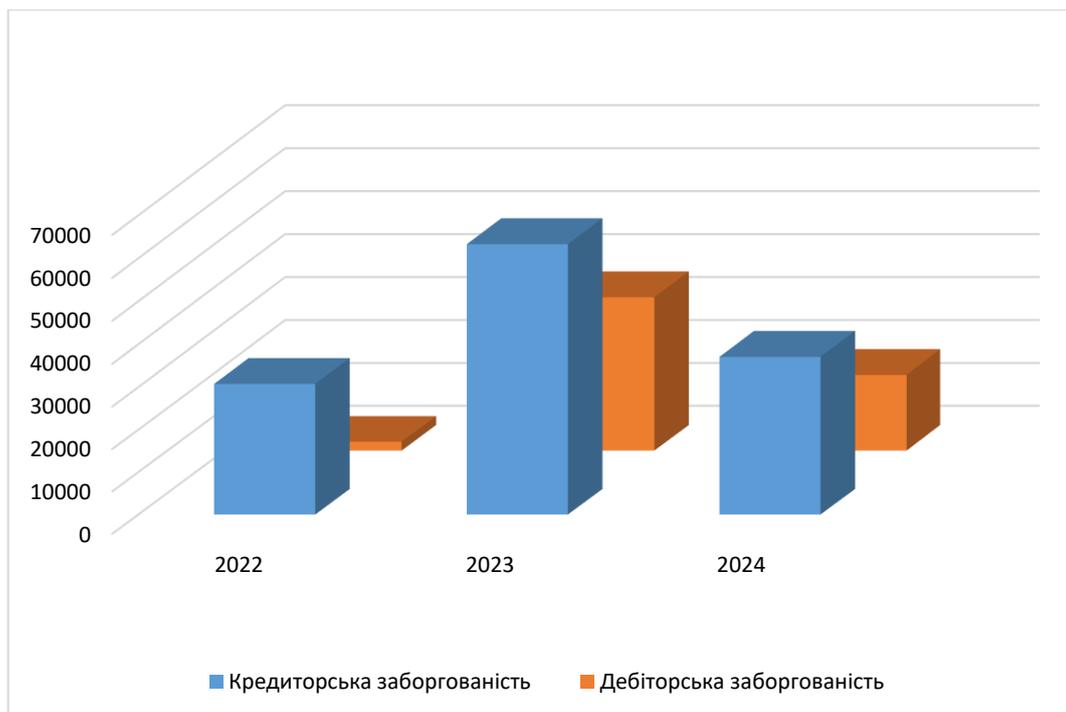
Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.11, бачимо, що у 2022 році дебіторська заборгованість ТОВ «Експерт-Агротрейд» складалася лише із заборгованості за розрахунками з бюджетом та іншої поточної дебіторської заборгованості, що свідчить про відсутність збутової діяльності (або здійснення стовідсоткових розрахунків з покупцями в межах звітнього року). У 2023 та 2024 роках за даними фінансової звітності з'являється дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, питома вага якої у 2023 році складає 20% загальної суми дебіторської

заборгованості, а у звітному 2024 році ця стаття складає вже 99% загальної суми дебіторської заборгованості.

Найбільша сума дебіторської заборгованості спостерігається у 2023 році (35844,7 тис. грн), що пояснюється активізацією операційної діяльності підприємства після обмежень, пов'язаних з пандемією COVID19 та початком військової агресії РФ. У звітному 2024 році загальна сума дебіторської заборгованості вдвічі менша порівняно з попереднім роком. Сума заборгованості за розрахунками з бюджетом суттєво знизилася порівняно з 2023 та 2022 роками. Натомість дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2024 році у 2,5 рази перевищує суму попереднього року.

Для аналізу розрахункової дисципліни підприємства важливо дослідити співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю ТОВ «Експерт-Агротрейд» за 2022-2024рр, тис. грн.**

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Оптимальним є перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською. За даними ТОВ «Експерт-Агротрейд» за досліджуваний період кредиторська заборгованість постійно перевищує дебіторську. У 2022 році

співвідношення між кредиторською та дебіторською заборгованістю є таким:  $30764,4/2073,4 = 14,8$ . Тобто, майже в 15 разів кредиторська перевищує дебіторську. Підприємство здійснювало закупівлю, перераховувало попередню оплату постачальнику. При цьому не реалізовувало (або реалізовувало та отримувало оплату в межах року) продукцію – в балансі за 2022 рік відсутні показники дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. В наступних роках ситуація стабілізувалася, кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, але вже не так критично порівняно з 2022 роком: у 1,77 разів у 2023 році  $63304,2/35844,7 = 1,77$ ; у 2,1 рази у 2024 році  $37075,0/17747,1 = 2,1$ . Покращення ситуації пов'язано з грамотним фінансовим управлінням розрахунковою дисципліною; налагодженням комунікаційних зв'язків з контрагентами в контексті дотримання строків розрахунків.

Попередні розрахунки показали суттєве зростання позикового капіталу ТОВ «Експерт-Агротрейд» протягом досліджуваного періоду. Це свідчить про зростання фінансових потреб підприємства, які покриваються за рахунок зовнішніх джерел. Водночас така тенденція може створювати додаткові фінансові ризики через збільшення боргового навантаження, що потребує ефективного управління борговими зобов'язаннями для забезпечення стійкості підприємства.

Одним з основних ризиків є відсутність фінансової гнучкості. Короткострокові зобов'язання вимагають регулярного погашення, що обмежує можливості для довгострокових інвестицій чи стратегічного розвитку. Підприємство, яке залежить від короткострокового фінансування, змушене постійно концентруватися на поточних виплатах і не має змоги інвестувати у нові проекти чи вдосконалення виробництва.

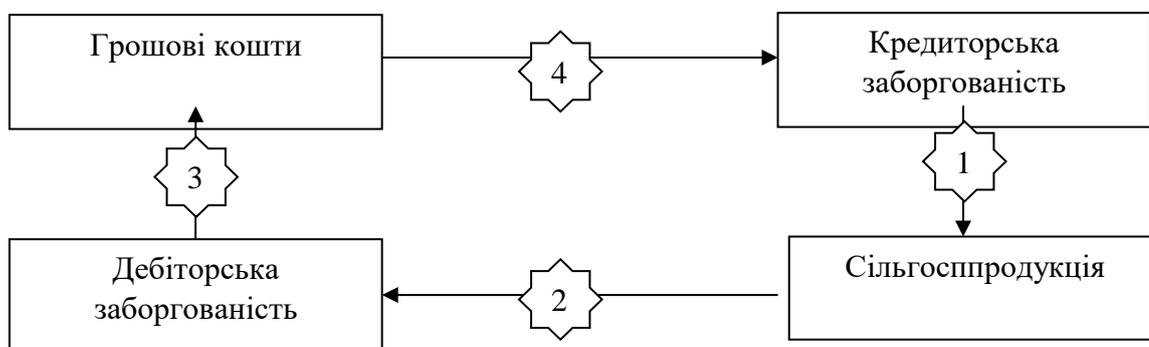
Зростання кредиторської заборгованості є ще одним серйозним ризиком для підприємств, які активно використовують позикові кошти в операційній діяльності. Збільшення боргів серед контрагентів може створити так звану «ланцюгову» заборгованість, яка викликає не лише порушення фінансової стабільності певних підприємств, а й негативно впливає на галузь, в якій функціонують такі підприємства. Крім того, зростання заборгованості може призвести до банкрутства

деяких контрагентів, що ускладнить виконання зобов'язань та призведе до втрати репутації компанії серед постачальників та партнерів.

Ще однією загрозою, на яку варто звернути увагу, є висока чутливість до економічної нестабільності. Економічні кризи, форс-мажорні обставини, інфляція та девальвація валюти можуть значно погіршити умови для обслуговування короткострокових зобов'язань. Підприємство, яке має значну частку короткострокових зобов'язань у структурі пасивів, ризикує потрапити в ситуацію, коли на погашення боргів не вистачатиме наявних грошових коштів, що в підсумку може призвести до серйозних фінансових труднощів.

У короткостроковій перспективі успіх в управлінні розрахунковою дисципліною залежить від оптимального використання всіх оборотних активів підприємства на основі обрання відповідної моделі фінансування операційної діяльності підприємства, що можна ідентифікувати через тривалість фінансового циклу підприємства. Фінансовий цикл будь-якого підприємства є параметром, що характеризує три стадії руху оборотного капіталу: рух товарних запасів, оборот дебіторської і кредиторської заборгованостей. Тривалість фінансового циклу вимірюється різницею між сумарною тривалістю обороту запасів та дебіторської заборгованості і періодом обертання кредиторської заборгованості в тому ж часовому проміжку [31]. Для аналізу грошових потоків та управління оборотним капіталом фінансовий цикл є дуже важливим показником.

Схематично фінансовий цикл підприємства агросектору можна зобразити як повторювальний у часі процес обороту грошових коштів (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Приклад фінансового циклу агровиробника**  
Джерело: складено автором на основі [26]

Фінансовий цикл починається з моменту оплати за придбані у постачальників корми та інші запаси для забезпечення безперебійності операційної діяльності (погашення кредиторської заборгованості) і закінчується в момент одержання грошей від покупців за реалізовану сільгосппродукцію (погашення дебіторської заборгованості). Фінансовий цикл починається після закінчення періоду обороту кредиторської заборгованості. Тривалість фінансового циклу менше тривалості операційного циклу на величину періоду обороту кредиторської заборгованості з врахуванням періоду обороту авансів, тобто більше на період обороту виданих авансів і менше на період обороту авансів отриманих.

Для розрахунку фінансового циклу потрібно визначити в днях показники тривалості обороту запасів, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості. Найбільш інформативним буде порівняння періоду фінансового циклу досліджуваного підприємства з конкурентами. За відсутності такої можливості проаналізуємо динаміку показника ТОВ «Експерт-Агротрейд» за три роки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Розрахунок показників фінансового циклу ТОВ «Експерт-Агротрейд»

№ з/п	Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення показників (2024 -202 рік)
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, тис.грн	63,9	28537,1	55776,7	27239,60
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг, тис.грн	507,9	12397,1	49998,0	37600,90
3	Середньорічна вартість запасів, тис. грн..	1627,5	3148,1	4658,6	1510,50
4	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості, тис.грн.	1214,4	18959,05	26795,9	7836,85

## Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
5	Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості, тис. грн.	26719,95	47034,3	50189,6	3155,30
6	Коефіцієнт обертання запасів (п.2/п.3)	0,312	3,938	10,732	6,79
7	Тривалість одного обороту запасів, днів (360/п.6)	1153,57	91,42	33,54	-57,87
8	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості (п.1/п.4)	0,053	1,505	2,082	0,58
9	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів (360/п.8)	6841,69	239,17	172,95	-66,22
10	Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості (п.2/п.5)	0,019	0,264	0,996	0,73
11	Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів (360/п.10)	18939,13	1365,83	361,38	-1004,45
12	Тривалість фінансового циклу (п.7+п.9-п.11)	-10943,86	-1035,24	-154,89	880,35
13	Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської до поточної кредиторської заборгованості (п.5/п.4)	22,00	2,48	1,87	-0,61

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Позитивною динамікою є скорочення тривалості фінансового циклу. Але від'ємне значення показника свідчить про наявність у підприємства проблем з ліквідністю, для відновлення якої пропонується залучати позикові кошти.

Аналіз даних табл. 2.12 показав, що значна тривалість обороту і дебіторської, і кредиторської заборгованості, а також дуже низьке від'ємне значення фінансового циклу у 2022 році обумовлене обмеженнями діяльності через пандемію COVID-19 та військову агресію рф. У наступних роках значення наведених показників покращуються, але тривалість фінансового циклу залишається від'ємною. Це пов'язано з тим, що через значну конкуренцією на ринку підприємство мусить надавати довготривалий комерційний кредит покупцям з одночасним отримання такого ж довготривалого комерційного кредиту від постачальників.

За період, що аналізується, середньорічна величина поточної дебіторської та кредиторської заборгованості має тенденцію до збільшення, що свідчить про «замороження» коштів на рахунках наших дебіторів. Як наслідок, накопичуються борги нашого підприємства перед кредиторами. Як варіант виходу з цієї ситуації можна запропонувати проведення інвентаризації всієї дебіторської та кредиторської заборгованості, з виділенням сумнівної дебіторської заборгованості, за якою має місце ризик непогашення. Після проведення інвентаризації, доцільно розрахувати та створити резерв сумнівних боргів на підставі класифікації заборгованості. Також варто розглянути можливість проведення рефінансування дебіторської заборгованості. Така робота фінансового відділу з дебіторською заборгованістю забезпечить ухвалення рішень щодо кожного контрагента, виходячи з договірних умов та умовного визначення «стратегічності» кожного контрагента для досліджуваного підприємства. Стосовно кредиторської заборгованості, то варто розглянути варіанти щодо залучення додаткових джерел поповнення обігових коштів, як то довгострокові чи короткострокові кредити банків, що дасть змогу погасити поточні зобов'язання.

Управління фінансовим циклом та відповідна організація фінансово-розрахункових операцій мають забезпечувати необхідні умови для спільного контролю договірних відносин між постачальниками і покупцями, а також дотримання умов контролю банківськими установами за правилами розрахунків відповідно до чинного законодавства України.

Фінансовий цикл сільгоспвиробника як повторювальний у часі процес обороту грошових коштів у різних формах можна розділити на чотири стадії:

1. Закупівля товарно-матеріальних цінностей (кормів, засобів догляду та дезінфекції) у постачальників.
2. Реалізація м'яса, м'ясної продукції та інших виробів споживачам, у тому числі з відстроченням платежу.
3. Інкасація дебіторської заборгованості за реалізовану сільгосппродукцію.
4. Погашення товарної кредиторської заборгованості.

Отже, дебіторська заборгованість виникає внаслідок операцій з покупцями і замовниками. Оскільки для таких контрагентів – це зобов'язання, відповідно існує певний термін для його оплати дебітором. Однак умови сплати можуть відрізнятись залежно від умов договору.

У табл. 2.13 наведено перелік контрагентів, з якими ТОВ «Експерт-Агротрейд» вступає у виробничо-фінансові відносини, в результаті яких виникає дебіторська заборгованість.

Таблиця 2.13

**Підстави виникнення дебіторської заборгованості ТОВ «Експерт-Агротрейд» під час реалізації сільгосппродукції**

Контрагент	Підстави виникнення дебіторської заборгованості
Юридичні та фізичні особи: покупці сільгосппродукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ реалізація сільгосппродукції на умовах післясплати</li> <li>➤ реалізація сільгосппродукції з відтермінуванням платежу</li> <li>➤ пред'явлені претензії за порушення договірних зобов'язань та умов постачання</li> </ul>
Юридичні та фізичні особи: постачальники кормів, надавачі послуг, виконавці робіт	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ авансові платежі постачальникам і підрядникам</li> <li>➤ пред'явлені претензії за виявленими невідповідностями щодо цін, якості сільгосппродукції, послуг, робіт умовам, передбаченим договорами</li> </ul>
Податкові органи	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ податки та збори</li> </ul>
Наймані працівники	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ розрахунки з оплати праці</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ видача підзвітних сум</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ завдана матеріальна шкода</li> </ul>

Джерело: складено автором самостійно

Сучасні погляди на проблему дотримання розрахункової дисципліни в частині дебіторської заборгованості та управління нею є багатоаспектними, оскільки управління дебіторською заборгованістю є доволі складним та важливим процесом, особливо в умовах турбулентності та економічної невизначеності. Розроблена з урахуванням специфіки підприємства класифікація дебіторської заборгованості за різними ознаками допомагає більш організовано відслідковувати кількість дебіторів та розмір заборгованості.

Управління дебіторською заборгованістю – є вагомим завданням сучасного бізнесу, тому визначення її розмірів, складу, структури та динаміки, а також виявлення впливу змін у розрахункових операціях на фінансовий стан підприємства є основною ціллю її аналізу [33, с. 118].

Управління дебіторською заборгованістю – це прийняття рішень відносно пошуку надійного покупця, обсягу та строків погашення дебіторської заборгованості [34, с. 6].

В системі управління дебіторською заборгованістю важливою складовою є економічний аналіз. Саме завдяки інструментарію економічного аналізу можна оцінювати ефективність і збалансованість розрахунків з покупцями та іншими дебіторами; обґрунтовувати надання знижок та товарного й комерційного кредиту покупцям; можна виокремити сфери, відносно яких доцільно докласти певних зусиль для повернення боргів; визначити можливості та підстави для створення резерву сумнівних боргів [35, с. 77].

Низька ефективність управління дебіторською заборгованістю на українських підприємствах зумовлена низкою факторів, а саме: відсутністю системного підходу в частині контролю за станом заборгованості та відсутністю принципів кредитних умов для покупців; недостатньо налагодженою обліковою комунікацією між менеджерами та підрозділами; складністю документування бухгалтерського обліку та інкасації заборгованості.

Дієвими способами управління дебіторською заборгованістю за ординарних умов прийнято вважати: вивчення складу і структури заборгованості за різними класифікаційними ознаками; оцінка якості заборгованості та ефективності заходів щодо її мінімізації; аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості як на рівні окремого суб'єкта господарювання, так і на рівні галузі.

Головним завданням оптимізації дебіторської заборгованості у контексті управління фінансовим циклом є, насамперед, визначення такої суми та строків надання сільгоспвиробником комерційних кредитів, за яких не буде мати місце суттєве збільшення тривалості обороту дебіторської заборгованості. Оптимізація кредиторської заборгованості як складової фінансового циклу передбачає

досягнення якомога більших термінів відстрочення сплати кредиторської заборгованості за придбані товари, роботи, послуги [26, с. 36].

В умовах економічної невизначеності розмір дебіторської заборгованості майже не піддається прогнозуванню, оскільки існує низка чинників, які спричиняють її. Особливої уваги потребує прострочена заборгованість. Причинами її виникнення можуть бути як об'єктивні обставини, а саме: тимчасовий брак коштів у дебітора на дату платежу; низький рівень платоспроможності покупців і замовників; так і обставини, на які підприємство не здатне вплинути: наприклад форс-мажорні обставини або шахрайські дії з боку дебіторів.

Отже, питання управління фінансовим циклом та розрахунковою дисципліною є дуже актуальними в площині фінансової діяльності підприємства, потребують конструктивного підходу до їх вирішення. Фінансові дані є основою ухвалення рішень управлінського та виробничого характеру. В умовах цифрових трансформацій має місце комплексна зміна підходів до управління ресурсами, фінансовими даними та ухвалення управлінських рішень. А саме фінансове управління пов'язується з інноваційним розвитком в контексті інтеграції цифрових технологій та фінансового менеджменту.

Цифрові трансформації зумовлюють появу цифрового менеджменту, який є однією з важливих складових конкурентоспроможності сучасних підприємств. Цифровий менеджмент можна розглядати як процес використання сучасних цифрових технологій, інформаційних систем та інструментів для управління компанією, її ресурсами, бізнес-процесами та стратегіями в умовах цифровізації. Це цілий комплекс управлінських рішень щодо інтеграції цифрових інструментів у всі аспекти управління, починаючи від стратегічного планування і до реалізації операційних завдань, з акцентом на підвищення адаптивності, прозорості та інноваційності виробничих та управлінських процесів підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

#### **3.1. Інноваційні цифрові інструменти для суб'єктів малого бізнесу в агросекторі**

Для малих підприємств цифрові трансформації є справжнім викликом через такі фактори:

1. Обмежені ресурси – більшість суб'єктів малого бізнесу стикається з браком фінансів для впровадження інновацій. Це ускладнює інвестиції в автоматизацію, IT-інфраструктуру та навчання персоналу.

2. Недостатній рівень знань і компетенцій – багато підприємств мають труднощі з розумінням, які саме технології потрібні для бізнесу, в якому вони представлені або яким чином ефективно використовувати ті IT-рішення, які надаються постачальниками послуг.

3. Опір змінам – керівництво підприємства та пересічні працівники часто побоюються, що цифровізація ускладнить роботу або призведе до скорочення кадрів. Цей виклик вимагає акценту на навчанні персоналу та демонстрації переваг змін.

4. Недостатня інтеграція процесів – часто у компаній відсутня цілісна інтеграція даних, що призводить до дублювання операцій та помилок. Як наслідок, переваги цифровізації нівелюються труднощами, пов'язаними з дублюванням та помилками.

Цифрові трансформації передбачають кардинально нові підходи до управлінських та виробничих процесів, внаслідок чого змінюються: способи ведення бізнесу, способи організації виробництва, способи обслуговування клієнтів. Тобто має місце якісна перебудова системи створення, доставки та споживання цінності на мікрорівні.

Напрями управлінської діяльності, що використовує цифрові технології та інформаційні системи для оптимізації процесів, підвищення ефективності та забезпечення стратегічного розвитку організації в умовах цифровізації та глобалізації економіки можна зобразити у вигляді циклічної моделі (рис.3.1).

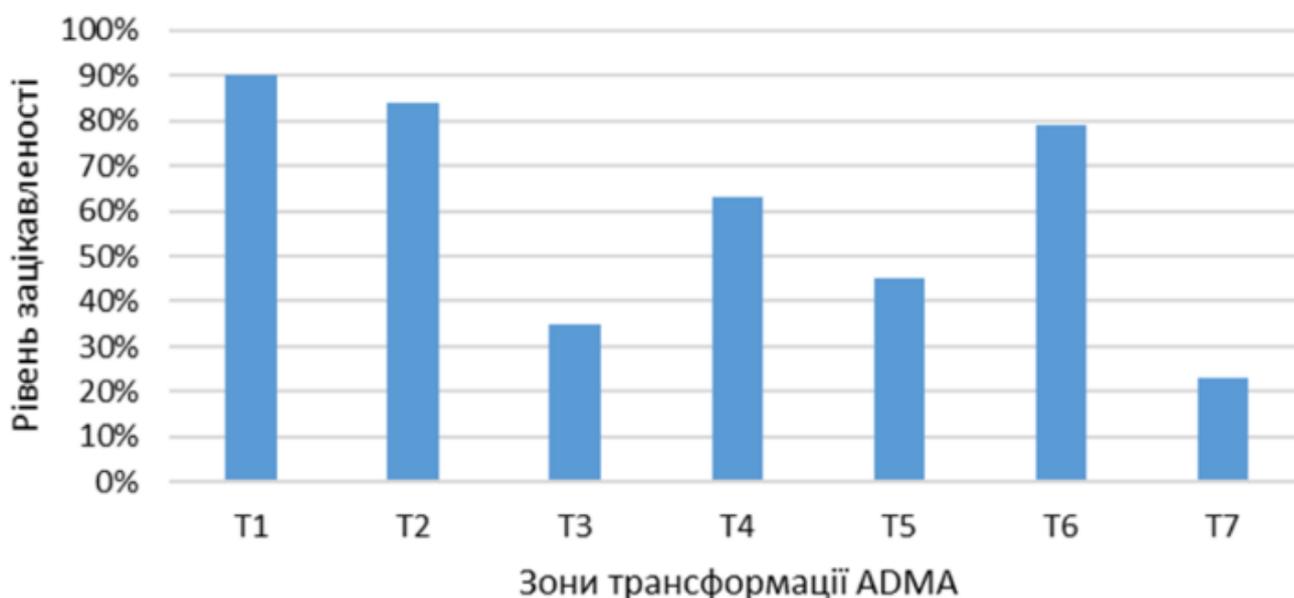


**Рис. 3.1. Напрями цифровізації управлінських процесів підприємства [36]**

Цифровізація передбачає кардинальні зміни в управлінських та виробничих процесах суб'єктів малого бізнесу, які на відміну від великих корпорацій, часто мають обмежені фінансові та технологічні ресурси для адаптації до швидких змін. Перевагою малих підприємств залишається гнучкість і здатність швидко реагувати на ринкові потреби, але ці переваги втрачають свою силу без сучасних цифрових рішень. Цифрові технології, такі як автоматизація, штучний інтелект і Інтернет речей (IoT), змінюють спосіб виробництва та підходи до управлінських процесів, дозволяючи підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність і розширювати свої ринки.

Виробничі та технологічні процеси стають прозорішими, швидшими та більш контрольованими завдяки інтеграції даних із різних етапів і ділянок виробництва. Водночас цифрові платформи полегшують співпрацю між підприємствами, постачальниками та клієнтами. В країнах ЄС для розвитку суб'єктів малого бізнесу активно впроваджується методика **ADvanced MAnufacturing (ADMA)**.

ADMA пропонує не лише діагностику поточного стану бізнес-одиниць, але й має можливість створення чіткого плану дій, який враховує унікальні та специфічні потреби кожного бізнесу. Ця модель охоплює сім ключових напрямків розвитку: автоматизація, сталий розвиток, цифрова фабрика (ферма), орієнтація на клієнта, екологічна ефективність, залученість працівників і співпраця в ланцюгах постачання (рис. 3.2). Такий комплексний підхід дозволяє суб'єктам малого бізнесу отримати всебічну оцінку та виявити найбільш критичні точки для оптимізації та трансформаційних змін.



**Рис. 3.2. Рівень зацікавленості підприємців в окремих трансформаціях ADMA [37]**

*T1 – передові виробничі технології, T2 – цифрова фабрика (ферма), T3 – ЕСО-фабрика (ферма), T4 – клієнтоорієнтований життєвий цикл продукту, T5 – організація, орієнтована на людину, T6 – розумне виробництво, T7 – відкрита фабрика (ферма), орієнтована на інтеграцію в ланцюги доданої вартості*

Досвід використання ADMA у Польщі показує, що «підприємства, які активно інвестують в автоматизацію складських та виробничих процесів, отримують значні переваги. Це включає оптимізацію витрат, зменшення часу виконання замовлень та покращення якості продукції. Проте для досягнення повного потенціалу цифрової трансформації необхідно більше уваги приділяти гнучкості виробничих процесів та інтеграції управлінських систем» [37].

Недооцінка гнучкості може обмежити здатність суб'єктів малого бізнесу адаптуватися до динамічного попиту та конкурентного середовища. Натомість, інтеграція управлінських систем дозволить підвищити прозорість бізнес-процесів, забезпечити ефективність взаємодії між організаційними структурами та полегшити ухвалення стратегічних управлінських рішень.

В контексті управлінських процесів суб'єкта малого бізнесу цифрові інструменти та інформаційні системи змінюють [38, с 85]:

- способи організації управлінських функцій шляхом інтеграції різних ІТ-рішень (наприклад, ERP-, CRM-, HRM-систем);
- способи ухвалення управлінських рішень та роботи співробітників шляхом ухвалення обґрунтованих рішень на основі аналізу великих масивів даних, що сприяє підвищенню ефективності командної взаємодії;
- способи формування організаційної структури, процесів та методів роботи шляхом використання дистанційних форматів управління.

Інноваційні підходи до розробки інформаційних систем на мікрорівні сприяють створенню адаптивних, масштабованих й ефективних рішень, які відповідають потребам сучасного бізнесу. Використання новітніх методологій, інноваційних технологій й орієнтація на потреби користувачів стають ключем до успіху у світі цифрових трансформацій.

Інформаційні системи є важливим інструментом цифрового менеджменту, а їх розвиток має стратегічне значення для бізнесу. Майбутнє таких систем пов'язане з інтеграцією інноваційних технологій, які спрямовані на покращення управлінських процесів, прийняття рішень і підвищення конкурентоспроможності

[36]. Інтеграція цифрових інструментів в управлінські процеси підприємства відкриває нові можливості для менеджменту (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1**

**Інтеграція цифрових інструментів в управлінські процеси**

Цифрові інструменти	Переваги/можливості для управління
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Автоматизація рутинних завдань Аналіз великих даних та виявлення трендів Адаптація бізнес-рішень під потреби конкретних клієнтів
Хмарні сервіси	Масштабованість Мінімізація потреби в локальній серверній інфраструктурі Управління інформацією без прив'язки до місця розташування
Блокчейн	Управління транзакціями Захист даних Контроль за ланцюгами постачання
Інтернет речей (IoT)	Підтримка розумних екосистем Збір і обробка даних в реальному часі Оптимізація виробництва
Системи підтримки рішень (DSS)	Моделювання сценаріїв розвитку бізнесу Вибір найкращих стратегій управління ресурсами Автоматизація прийняття рішень

Джерело: складено автором на основі [36]

Отже, саме цілісна інтеграція цифрових інструментів в практику менеджменту забезпечить ефективність трансформацій. Робота з розрізненими системами управління значно ускладнює аналіз даних та ефективне прийняття рішень.

В сучасних реаліях удосконалення виробничих процесів агровиробників неможливо розглядати без інновацій за такими напрямками:

- Комплексна механізація і автоматизація виробництва. Цей напрям витісняє ручну працю (повністю або частково) замінюючи її машинною.

- Хімізація виробництва – «удосконалення виробничих процесів в результаті впровадження хімічних технологій, сировини, матеріалів, виробів з метою інтенсифікації, отримання нових видів продукції і підвищення їх якості. Це знижує витрати виробництва і підвищує ефективність діяльності підприємства на

ринку» [39, с. 45]. Для свинарства, наприклад, хімізацію можна розглядати як пошук збалансованого харчування для тварин.

- Електронізація виробництва – використання високоефективних засобів електроніки та супутникового зв'язку сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню часу отримання інформації, збільшенню швидкості виробничого процесу.

- Освоєння нових технологій. Прикладом є: безвідходне та ошадливе виробництво, боротьба зі шкідниками без шкоди екології, та інші інновації, які вирішують виробничі, соціально-економічні та екологічні проблеми на рівні підприємства, регіону, країни.

Удосконалення виробничих процесів підвищує стійкість бізнесу та його конкурентоспроможність. Механізм впливу цифрових рішень на виробничу діяльність представлено в табл. 3.2.

**Таблиця 3.2**

**Основні цифрові технології, які впливають на стійкість бізнесу**

Цифрові технології	Механізм впливу на виробничу діяльність бізнес-структури
1	2
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	AI та ML дозволяють бізнесам аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати тенденції, оптимізувати операції та ухвалювати обґрунтовані рішення. AI та ML можуть покращити ефективність виробничих процесів, знижуючи витрати та збільшуючи продуктивність
Інтернет речей	IoT дозволяє підприємствам отримувати дані з різних пристроїв і сенсорів у реальному часі, що допомагає здійснювати моніторинг та контролювати процеси, оптимізувати витрати енергоносіїв та підвищувати безпеку. Використання IoT сприяє стійкості, дозволяючи зменшити екологічний вплив і підвищити ефективність використання ресурсів
Хмарні обчислення (Cloud Computing)	Хмарні технології забезпечують гнучкість і масштабованість, дозволяючи бізнесам швидко адаптуватися до змін. Вони забезпечують доступ до потужних обчислювальних ресурсів і великих сховищ даних без необхідності інвестицій у власну інфраструктуру
Великі дані (Big Data)	Аналіз великих даних допомагає бізнесам краще розуміти своїх клієнтів, ринок та внутрішні процеси. Це дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність і виявляти нові можливості для зростання

## Продовження табл. 3.2

1	2
Блокчейн	Блокчейн-технології забезпечують безпеку, прозорість і незмінність даних, що є важливим для управління ланцюгами постачання, фінансових транзакцій і збереження даних. Це сприяє підвищенню довіри серед учасників ринку та зменшенню ризиків шахрайства
Автоматизація та роботизація	Використання роботів і автоматизованих систем у виробництві та інших процесах дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати та підвищити якість продукції. Це також допомагає знизити залежність від людського фактора і підвищити безпеку праці

Джерело: складено автором на основі [40, с. 69]

Господарська діяльність передбачає перетворення ресурсів (сировини, праці людей, грошових коштів) в появу нового продукту (в ході здійснення виробничого процесу), реалізація якого забезпечить підприємству певний результат: отримання прибутку, задоволення потреб споживачів, виконання державної програми тощо.

В умовах цифровізації виробничі й управлінські процеси та стратегічний розвиток аграрного сектору набуває нової якості – інтегрується з різноманітними платформами, які дозволяють оперативно обробляти дані, моделювати сценарії та управляти ризиками [41].

Значна питома вага цифрових рішень в аграрному секторі зосереджена на управлінсько-економічних ланках: планування, управління бізнес-процесами, збут врожаю та іншої сільгосппродукції, інформаційно-комунікаційний обмін. Вітчизняний ІТ-ринок має низку готових ІТ-рішень для агробізнесу: AgriLab, soft Xpansion, Aggeek, Soft-Farm, Hummingbird Technologies, SAS, CIAB, IT INNOVATIONS, PASC. ІН-АГРО, ЕкспресСофт. А деякі агровиробники розробляють власні програмні продукти [42, с. 37]. Одним із найяскравіших прикладів цифрової трансформації управління агробізнесом є кейс агрохолдингу «Астарта Київ», яка окрім платформи тендерних торгів ще у 2017 році створила inHouse ІТ-компанію – AgriChain – комплексний програмний продукт з управління агробізнесом. Але у компанії AgriChain відсутні пропозиції ІТ-продуктів, які були б адаптовані для потреб малого бізнесу [43].

Шляхи цифровізації сільгоспвиробників передбачають застосування

комплексного підходу, який охоплює такі основні блоки: виробничий, управлінський маркетинговий та логістичний. Кожна складова використовує специфічні цифрові інструменти, що надає нові можливості та перспективи стратегічного розвитку [44, с. 81].

Забезпечення господарських процесів засобами формування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), за яких впроваджуються різноманітні методи і способи збору й узагальнення аналітичних даних з метою окреслення ефективних управлінських рішень дають можливість підвищити рівень результативності господарювання в аграрній сфері [44, с. 80]. Сфери застосування цифрових технологій в агробізнесі стосуються різних ланок діяльності. Сучасні дослідники активно дискутують щодо впровадження автоматизованих систем моніторингу стану ґрунтів і врожайності, застосування смарт-контрактів в торгівлі агропродукцією, а також технологій штучного інтелекту, інтернету речей, BigData тощо (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Цифрові технології в аграрному секторі

Технологія	Сфера застосування
Інструменти інтелектуального аналізу та штучний інтелект	- Моделювання кліматичних умов - Прогнозування врожайності та ціновий аналіз - Діагностика хвороб, уражень шкідниками
Автоматизація та роботизація	- Інтелектуальні системи обприскування - Автономні транспортні засоби - Дрони (точкове внесення добрив, моніторинг стану рослин)
Технології моніторингу та збору даних	- Дистанційне зондування для моніторингу ґрунту - Моніторинг навколишнього середовища
Управління ресурсами та викидами	- Оптимізація використання ресурсів - Вимірювання екологічного впливу - Цифрові двійники
Інфраструктурні та комунікаційні технології	- BigData-платформи - Блокчейн-технології - Комунікаційні протоколи та мережі

Джерело: складено автором за даними [44-46]

Цифровими інструментами управління в галузі рослинництва є [47]:

– «ERP-системи. Інтеграція таких інформаційних систем: Агро, SAP-Agribusiness або Agro ERP спрощує планування, облік і логістику, дозволяючи консолідувати дані бухгалтерського, технологічного та постачальницько-збутового контурів підприємства».

– «IoT-сенсорика та GPS. Сенсорні мережі формують «цифровий відбиток» поля: вологість ґрунту, рівень азоту, температуру, що забезпечує до 20 % економії води й добрив. GPS-трекери скорочують витрати пального на 15–20 % через оптимізацію маршрутів техніки».

– «Дрони й супутниковий моніторинг. Аерофотознімки NDVI дають змогу локалізувати осередки стресу рослин і знизити витрати ЗЗР до 18 %».

– «Big Data-аналітика. Інтеграція супутникових знімків, польових сенсорів та економічних показників формує прозорі моделі прогнозування врожайності, ризиків і cash-flow підприємства».

– «Мобільні платформи. FieldView, Cropio, Agroscout надають керівникам доступ до КРІ у смартфоні, скорочуючи час контролю полів у 4–5 разів й підвищуючи прозорість управління».

Отже, можемо зробити висновок, що питання цифровізації агросектору є сучасним та актуальним. Науковці розглядають можливості підвищення технологічної ефективності шляхом впровадження ІТ-рішень у виробничі та управлінські процеси агровиробників.

### **3.2. Інтеграція цифрових інструментів у виробничі та управлінські процеси ТОВ «Експерт-Агротрейд»**

Великі агрохолдинги та фермерські господарства мають певний досвід у застосуванні цифрових рішень в управлінських та виробничих процесах та позитивні зміни від їх впровадження, ключовими з яких є зниження витрат, скорочення часу та економія ресурсів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Цифрові рішення та ефект від їх впровадження у рослинництві

Агропідприємство	Цифрові рішення	Результати
Агрохолдинг «МХП» (Myronivsky Hliboproduct)	впровадження ERP-системи SAP, моніторинг транспорту через GPS/GLONASS, агрономічна платформа для управління полями, датчики для контролю мікроклімату в птахофабриках	– Зниження витрат на пальне на 22%. – Підвищення ефективності логістики на 30%. – Скорочення часу на формування аналітичної звітності з днів до годин
ТОВ «Інтфермер» (Вінницька обл.)	використання дронів DJI для аерофотозйомки, мобільний застосунок FieldView для аналізу врожайності та диференційованого внесення добрив	– Підвищення урожайності кукурудзи на 12% завдяки точному внесенню добрив. – Економія ЗЗР до 18% завдяки локалізації зон пошкоджень. – Скорочення часу на моніторинг полів у 5 разів
ФГ «Зелена долина» (Кіровоградська обл.)	застосування ІоТ-сенсорів для моніторингу вологості ґрунту, хмарна платформа Storіo для управління виробничими процесами	– Економія водних ресурсів до 25%. – Зниження витрат на полив на 17%. – Підвищення планової точності врожайного прогнозування на 30%

Джерело: складено автором на основі [47]

Наведені в табл. 3.4 приклади пов'язані з інноваційними рішеннями у рослинництві та демонструють значний економічний ефект від їх впровадження.

Для підвищення ефективності роботи та раціонального використання ресурсів ТОВ «Експерт-Агротрейд» доцільно впроваджувати ефективні управлінські інформаційні системи. Найбільш доступною за нинішніх умов є ERP-система.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) – це «комплексне рішення, яке інтегрує управління всіма ключовими бізнес-процесами на підприємстві від планування та моніторингу виробництва до фінансового управління, контролю запасів і логістики» [48]. Для малого підприємства, яке спеціалізується на розведенні свиней, ERP-система може стати важливим інструментом для підвищення ефективності, оптимізації витрат і забезпечення точного контролю за

ресурсами. Оскільки малі аграрні підприємства не мають достатньо ресурсів для створення власної ERP-системи ключовими критеріями вибору повинні бути SaaS рішення з хмарною інфраструктурою і можливістю щомісячної оплати. Така модель дозволяє підприємствам користуватися сучасною ERP-системою для агробізнесу без значних капітальних інвестицій, що знижує фінансові бар'єри для впровадження рішення.

Основні функціональні можливості ERP-систем для малих підприємств аграрного бізнесу є такими:

1. Управління запасами та ризиками. ERP-система дозволяє відстежувати запаси (корми, ветпрепарати) в реальному часі.

2. Планування виробничого процесу (дорощування та відгодівлі свиней). ERP допомагає автоматизувати процес годівлі з урахуванням віку, стану здоров'я тварин, мети вирощування. Це дозволить уникати зайвих витрат і підвищити шанси на досягнення оптимальних розмірів тварин у фінішному періоді.

3. Фінансове управління та прозорість витрат. ERP-система об'єднує всі фінансові дані, дозволяючи ефективно контролювати витрати на кожному етапі виробничого циклу. Це не лише підвищує прозорість, але й забезпечує кращий контроль за фінансовими потоками, допомагаючи уникнути неефективних витрат і покращити рентабельність. Прозорість робить контроль за бізнес-процесами більш зрозумілим і структурованим.

4. Управління кадрами і адаптація до інновацій. ERP-система полегшує управління персоналом, дозволяючи оптимізувати планування робочих змін і здійснювати контроль виконання задач.

5. Аналіз та звітність для ухвалення управлінських рішень. ERP-система надає керівникам свинокомплексу доступ до звітів про продуктивність, рентабельність, використання ресурсів і фінансовий стан у реальному часі. ERP-система дозволяє стандартизувати процеси аналізу й допомагає невеликим підприємствам ухвалювати обґрунтовані рішення на основі релевантної й об'єктивної інформації, що підвищує ефективність управління.

6. Контроль якості та відповідність стандартам. Для підприємств, які вирощують свиней якість продукції має критичне значення. ERP-система допомагає здійснювати контроль якості на всіх етапах виробництва (вирощування, відгодівлі, забою, розділування туш, виготовлення м'ясної продукції).

Прикладом впровадження ERP-системи на м'ясопереробному підприємстві є ТОВ «АГРО-ІНВЕСТ» (ТМ «Сокальські ковбаси»), де за допомогою «BAS ERP» було здійснено перехід на нову інтегровану інформаційну систему. Ця компанія набагато більша за розмірами та обсягами діяльності, ніж ТОВ «Експерт-Агротрейд», але проблемні ділянки у обох підприємств схожі. Так, для ТОВ «Експерт-Агротрейд» проблемним питанням є відсутність: можливості отримання оперативних та достовірних даних поточного стану управління виробництвом; регламентованого та управлінського обліку; автоматичного формування управлінської звітності для ухвалення управлінських рішень. Усе це пояснюється тим, що облікова інформація дублюється в різних базах «BAS» 7.7, а зведена звітність формується працівниками вручну за допомогою MS Excel. Такий підхід є зручним для визначення фінансово-економічних показників за кожним видом діяльності (дорощування тварин, відгодівля, забій та первинна обробка), натомість можливість вести повноцінний облік виробництва, розгорнутий аналіз витрат та управління усіма процесами на підприємстві в єдиній інформаційній системі відсутня.

Для ТОВ «Експерт-Агротрейд» ERP-система повинна бути максимально адаптивною та простою у використанні. Підприємству важливо мати доступ до базового, часто використовуваного функціоналу, який охоплює лише ключові аспекти його діяльності: управління запасами, планування раціону годівлі, планування заданої ваги тварин у фінішному періоді і облік витрат. Для зниження стартових витрат доцільним є використання SaaS ERP-сервісів. Їх масштабованість і регулярні оновлення забезпечують довгостроковий розвиток, а надійна безпека даних та технічна підтримка гарантують стабільність роботи.

Функціональні можливості представлених на ринку ERP-систем для свинокомплексів наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## ERP-систем для свинокомплексів

PigCentre	Farm4all® Pig Farming	PR-FC NETWORK
Автоматизація управління виробництвом, фінансами, закупівлями, логістикою та ветеринарією	Управління процесами вирощування та забою у повному або неповному циклі. Керує харчуванням поголів'я, виробництвом кормів, розмноженням тварин.	Контроль усіх будівель та установок свинокомплексу незалежно від місця розташування. Одна програма управляє декількома системами із синхронізацією даних.
<p>Переваги:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управління виробництвом в режимі реального часу (моніторинг мікроклімату, стану тварин, раціону годівлі, фіксація приросту)</li> <li>2. Фіксований ветеринарний облік (картка здоров'я тварин, відмітки про щеплення та застосування препаратів, контроль репродукції, ультразвукова діагностика)</li> <li>3. Фінанси та бухгалтерський облік (управління рухом грошових коштів, розрахунками з контрагентами, роздільний облік за партнерами, складський облік, аналіз витрат, результативні показники, звітність тощо)</li> <li>4. Безперервна робота, дистанційне керування.</li> <li>5. Можливість інтеграції з іншими системами, адаптивність та масштабованість функціоналу, гнучкість та простота впровадження за допомогою хмарних рішень (SaaS)</li> </ol>		

Джерело: узагальнено автором

Щодо вартості наведених ERP-систем, то найбільш бюджетною є програмне забезпечення PigCentre, яке пропонує хмарні версії:

- «Спеціаліст» 375 євро на рік (для 1 користувача, без обмежень по поголів'ю та фермам, базові модулі (Вирощування, Репродукція));

- «Керівник» 750 євро на рік (для 2 користувачів, повний функціонал, без обмежень по поголів'ю та фермам, включає всі модулі);

- Локальну версію 2100 євро (разовий платіж за встановлення на сервер свинокомплексу. 10 користувачів, повний функціонал, оновлення вручну).

IT-рішення Farm4all® Pig Farming та PR-FC NETWORK є більш дорогими, оскільки передбачають будівництво (дообладнання) свинокомплексів, що суттєво збільшує вартість таких рішень.

Отже, технологічний прогрес і рух до цифрової трансформації ставить перед галуззю тваринництва нові виклики. Інноваційні технологічні рішення дають змогу сучасним виробникам тваринницької продукції зменшити затрати праці,

виробничих ресурсів з розрахунку на одну тварину чи одиницю виробленої продукції та підвищити економічну ефективність. Але такі новації потребують значного фінансування, що змушує підприємства корегувати власну фінансову стратегію в напрямку пошуку джерел інвестування.

Усі інноваційні технології, які пов'язані із цифровою трансформацією виробничих процесів тваринництва, можуть бути комплексними (охоплювати усі напрями діяльності підприємства) або локальними (обслуговувати окремі виробничі або управлінські процеси). Типовими інструментами є такі рішення:

1. Трансформація управління виробничими процесами через аналіз масштабних баз даних (Big Data).

2. Створення інформаційно-аналітичних систем управління виробничими процесами в тваринництві на базі штучного інтелекту, з використанням блокчейн-технологій.

3. Використання інформаційно-аналітичного контролю ветеринарно-санітарного стану підприємства із застосуванням IoT.

4. Роботизовані та автоматизовані технологічні процеси в тваринництві.

5. Створення «розумної ферми».

6. Цифрова трансформація логістичних маршрутів в процесі виробництва продукції тваринництва (вирощування-виробництво-переробка) або «від ферми до споживача»).

Перелічені інноваційні технології в тваринництві дозволяють впроваджувати високотехнологічні системи утримання, годівлі, дорощування, санітарно-гігієнічного контролю, визначення якості продукції. Вони забезпечують безперервний збір та аналіз отриманих даних з метою визначення проблемних питань, бережливого ставлення до тварин та навколишнього середовища.

Якщо розглядати переваги кожного, з наведених інструментів, то аналіз великих даних (Big Data) дає змогу прискорити обробку управлінської інформації та ухвалення управлінських рішень у сфері тваринництва. Інструмент Big Data базується на використанні даних інформаційно-аналітичного контролю ветеринарно-санітарного стану підприємства та тварин. Отримана та

проаналізована інформація є підґрунтям для реалізації технологій автоматизації і роботизації виробництва, а також для автоматичного управління стадом.

Технологія блокчейн знайшла дуже широке використання у тваринництві і використовується для відстеження продукції, ідентифікації тварин, відстеження їх раціону, формування облікових даних у ветеринарній галузі, недопущення підробки кормів для тварин тощо [49, с. 255-256].

Прикладами ІТ-рішень для інформаційно-аналітичного контролю ветеринарно-санітарного стану підприємства є пристрої IoT: акселерометри (датчики параметрів руху); килимки (визначають тиск на них під час руху тварин); силові пластини (визначають розподіл ваги тварин); відеодатчики (контроль за станом тварин та наявністю уражень).

Технології автоматизації й роботизації виробництва дають змогу зменшити ключові витрати за декількома напрямками, зокрема на утримання персоналу, а також збільшити продуктивність тварин та якість продукції. Серед найбільш розповсюджених технологій можна назвати: технології для управління фермами, що репрезентовані технологією «ET-Agricultural Brain» компанії «Alibaba: Global Products» (Китайська Народна Республіка); технології для управління виробничим циклом у тваринництві, що представлені технологіями «Nedap PorkTuner» та «Nedap FarmControl» компанії «Nedap Livestock Management» (Нідерланди); автоматизоване виробництво кормів, що репрезентовані технологіями компаній «MUENCH Edelstahl GmbH» (Німеччина) [49, с. 258] та інші розробки.

Отже, цифрова трансформація галузі тваринництва являє собою комплекс технологічних рішень, які спрямовані на підвищення ефективності виробництва продукції, організацію контролю витрат та виробничих процесів.

### **3.3. Оптимізація фінансової стратегії в агробізнесі**

Ефективне функціонування та фінансова стабільність підприємств аграрного сектору значною мірою залежить від таких чинників: державної підтримки; міжнародної фінансової допомоги; діяльності вітчизняної банківської системи, яка,

впроваджуючи різні механізми кредитування, сприяє полегшенню доступу аграріїв до фінансових ресурсів. За сучасних умов невизначеності та викликів і загроз критичним чинником для підтримки стійкості аграрного сектору стала саме міжнародна фінансова допомога. Фінансова підтримка, гранти, кредитні програми, гуманітарна допомога аграріям та сприяння у відкритті нових експортних маршрутів дозволили частково компенсувати втрати, пов'язані з військовою агресією РФ та забезпечити продовження сільськогосподарської діяльності. Окрім фінансів, вагому роль відіграє цифровізація агросектору, передача потужностей та технологій, насіння, добрив та засобів захисту, що сприяє адаптації аграрного виробництва до нових реалій та трансформаційних змін [50, с. 169].

Цифровізація є не лише актуальним трендом сьогодення, а й частиною євроінтеграційного курсу України. Щодо питання євроінтеграції в аграрному секторі, то Україна вже зробила низку кроків на цьому шляху в частині практичного реформування аграрної політики та гармонізації українського законодавства до вимог ЄС. Кабінетом Міністрів України схвалено «Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року» [51], де цифровізацію визнано важливим елементом створення конкурентоспроможного, стійкого та диверсифікованого аграрного сектору. Стратегія містить стратегічні цілі, завдання, які конкретизовані в певні напрями.

Стратегічна ціль 1 пов'язана з державною політикою в агросекторі (інституційна спроможність). Практичне впровадження інституціонального підходу в агросекторі України включає: «сертифікацію продукції за європейськими стандартами, що скорочує витрати на повторні перевірки та знижує ризики при експорті; земельну реформу та створення ринку землі, де чіткі правила обігу зменшують трансакційні витрати під час купівлі-продажу та оренди; державні програми підтримки фермерів, які знижують фінансові ризики та стимулюють впровадження інновацій» [52].

Стратегічна ціль 2 пов'язана з продовольчою безпекою; 3 – зі стійкістю та конкурентоспроможністю; 4 – з ефективним використанням земель; 5 – з адаптацією до кліматичних змін; 6 – з цифровізацією та обміном знаннями в

контексті модернізації аграрного сектору; 7 – з розвитком сільських територій.

Спільна аграрна політика ЄС вимагає, щоб держави - члени ЄС створили та використовували інтегровану систему адміністрування та контролю, яка має функціонувати на основі електронних баз даних та географічних інформаційних систем і забезпечувати обмін та інтеграцію даних [51], що підкреслює важливість цифрових трансформацій в аграрному секторі.

Деякі аспекти формування фінансової стратегії, як: капіталізація та інвестиції; використання кредитів та інших фінансових інструментів; управління ризиками; сталість постачання та врахування змін вартості; інновації; врахування оподаткування; врахування залучення та вартості трудових ресурсів – для суб'єктів господарювання в агросекторі матимуть свою специфіку (табл. 3.6)

**Таблиця 3.6**

**Оптимізація фінансової стратегії агровиробника**

Аспект фінансової стратегії	Інтерпретація для агровиробника	Ключова ціль
Капіталізація та інвестиції	Необхідність інвестування у техніку, технології, наукові дослідження.	Оптимізація витрат, забезпечення ефективного використання капіталу
Використання фінансових інструментів	Традиційні інструменти (кредит, лізинг, страхування) Державні програми (кредити «5-7-9») Похідні фінансові інструменти, FinTech рішення	Диверсифікація позикового капіталу, спрощення доступу до фінансів та управління ними
Управління ризиками	Деривативи (форварди, ф'ючерси, опціони, свопи) – для управління ризиками та їх хеджування Страхування врожаю	Управління ціновими ризиками
Сталість постачання та врахування змін вартості	Забезпечення надійності, ефективності та сталості усього ланцюга поставок, від агровиробника до споживача, шляхом диверсифікації, впровадження ESG-принципів, інвестицій в інфраструктуру та переробку	Надійність в очах стейкхолдерів та потенційних інвесторів, мінімізація коливань вартості
Інновації та цифрові трансформації	Необхідність інвестування в інновації, цифрові та інтелектуальні інструменти	Підвищення конкурентоспроможності та прибутковості
Податкове планування	Розробка ефективної податкової стратегії	Оптимізація податкових витрат, фінансове оздоровлення

Джерело: складено автором на основі [53, с. 462]

В умовах військової агресії агровиробники змушені розробляти адаптаційні фінансові стратегії, які б дозволили зберегти їхню ліквідність, мінімізувати ризики неплатоспроможності та забезпечити ефективне управління грошовими потоками.

Економічні обмеження, а саме відсутність доступу до фінансування та зростання витрат, суттєво заважають фінансовому управлінню в агросекторі. Компанії змушені розробляти стратегії подолання цих обмежень задля підвищення ефективності та пошуку альтернативних джерел фінансування. Сприяти цьому можуть сформовані фінансові екосистеми в агросекторі (табл. 3.7).

**Таблиця 3.7**

**Ключові аспекти формування фінансової екосистеми в аграрному секторі**

Напрямок	Характеристика
Інвестиції та фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Залучення інвестицій, кредитних ресурсів і субсидій для підтримки агровиробників</li> <li>✓ Державна фінансова підтримка, пільгове кредитування</li> <li>✓ Розвиток аграрних стартапів і венчурних інвестицій у нові технології</li> </ul>
Цифровізація фінансів	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Використання FinTech для автоматизації обліку та розрахункових операцій</li> <li>✓ Платформи цифрового кредитування, мобільні додатки для управління фінансами та блокчейн-рішення для прозорості фінансових операцій</li> </ul>
Мікрофінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Надання доступу до мікrokредитів для малого бізнесу</li> <li>✓ Використання пірингових платформ для фінансування агропроектів</li> </ul>
Агrostрахування	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Страхові інструменти захисту виробничого процесу (дорошування, відгодівлі тварин), врожаю та активів від кліматичних ризиків, економічних потрясінь та форс-мажорних обставин</li> <li>✓ Цифрові рішення для оцінки ризиків і виплат за страховими випадками</li> </ul>
Інфраструктурна підтримка	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Інвестування у створення логістичної, транспортної та складської інфраструктури</li> <li>✓ Фінансування проєктів зі створення локальних переробних потужностей</li> </ul>
Фінансова освіта та консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Навчальні програми/курси для фермерів з питань фінансової грамотності</li> <li>✓ Розвиток консалтингових послуг для розробки фінансових стратегій і залучення капіталу</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [54, с. 376]

В умовах війни спостерігається значне зростання кредитного навантаження на агровиробників через підвищення процентних ставок та ускладнення доступу до

банківських кредитів. Окрім того, валютні ризики, зумовлені коливанням курсу національної валюти, призводять до здорожчання імпортованих ресурсів, що, в свою чергу, підвищує собівартість виробництва. Обмежені можливості рефінансування боргових зобов'язань і брак державної фінансової підтримки ще більше додають невизначеності та ускладнюють ситуацію [55, с. 25].

Аграрні підприємства можуть знижувати фінансові ризики та забезпечувати стабільний розвиток, використовуючи різноманітні альтернативні джерела фінансування, зокрема [55, с. 27-28]:

1. Залучення грантових коштів від міжнародних фінансових установ.

2. Розвиток кооперативних та партнерських відносин. Об'єднання з іншими аграрними підприємствами у кооперативи дає змогу знижувати витрати на закупівлю ресурсів, спільно реалізовувати продукцію та отримувати доступ до нових ринків.

3. Лізинг та факторинг. Лізинг для придбання необхідної техніки без значних початкових витрат. Факторинг дає змогу отримати фінансування під майбутні платежі від замовників, що покращує ліквідність підприємства.

4. Кредитні спілки та P2P-кредитування, що надають можливість аграрним підприємствам отримувати фінансування від приватних осіб або інших підприємств під вигідніші умови порівняно з фінансовими установами з метою зменшення вартості кредитів та додаткового фінансування.

Отже, державна підтримка та антикризові програми від фінансових установ; диверсифікація джерел фінансування та використання FinTech; оптимізація фінансових потоків та управління витратами; цифровізація фінансового менеджменту – усе це має стати підґрунтям формування фінансової стратегії агровиробника.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження питання інтеграції сучасних цифрових інструментів у виробничі та управлінські процеси підприємства сформульовано наступні висновки:

1. Головною метою формування нормативно-правового поля діяльності ТОВ «Експерт-Агротрейд» як представника малого бізнесу є встановлення правових гарантій для забезпечення самостійності, конкурентної свободи і захисту приватної власності. Господарська система ТОВ «Експерт-Агротрейд» складається з двох взаємопов'язаних підсистем: виробничої та управлінської. Техніко-технологічна основа господарської системи розглядається як базова і визначає всі виробничі процеси та аспекти побудови діяльності свинокомплексу. Система управління орієнтована на планування, організацію праці, навчання персоналу. Виконане дослідження дозволило систематизувати фактори ризику ТОВ «Експерт-Агротрейд». Визначальними зовнішніми факторами за нинішніх умов є: геополітичні, ринкові, логістичні та кадрові. Внутрішніми факторами ризику є: фінансові, виробничі, енергетичні та комерційні.

2. Концептуальною основою розвитку підприємства є стратегія. Результативність діяльності визначається фінансовою стратегією, яка є головною в ієрархічній декомпозиції розвитку підприємства. Цільова орієнтація та галузева приналежність підприємства визначають спрямованість і специфіку його фінансової діяльності, а фінансова стратегія є підґрунтям ухвалення стратегічних рішень на кожному ієрархічному рівні від головної до операційної стратегії. За мирних часів стратегія управління виробництвом орієнтована на раціональне використання ресурсів, стабільні зв'язки з контрагентами, поступове навчання персоналу та довгострокові заходи оптимізації технологій і процесів. В умовах війни стратегічними цілями є: виживання та збереження потужностей, диверсифікація постачальників та пошук альтернативних логістичних шляхів, гнучкі умови праці, екстрене фінансування, швидка адаптація до змін.

3. ТОВ «Експерт-Агротрейд» є одним з основних виробників м'яса у Дніпровському районі. За даними фінансової звітності 2021 та 2022 роки були кризовими для підприємства через пандемію COVID-19 та початок військової агресії РФ. У 2023 році ситуація покращилася, мало місце суттєве зростання показників доходу, витрат, фінансовий результат на тлі від'ємних значень 2021 та 2022 років, у 2023 був додатним і дуже значним в сумовому виразі, що зумовило аномально високі показники валової та чистої рентабельності (понад 50%, а показник рентабельності продукції складає 130,19% через значне перевищення суми прибутку над сумою собівартості реалізованих товарів). У 2024 році результативні показники нижчі за 2023 рік, але відображають реальний стан: підприємство ефективно здійснює операційну діяльність, збільшує штат працівників, інвестує в основний та оборотний капітал. Результатом таких позитивних змін є грамотна фінансова стратегія підприємства, залучення нових учасників, збільшення статутного капіталу. Підприємство зберігає стабільність, освоює нові види діяльності та ринки збуту своєї продукції.

4. Аналіз фінансового стану ТОВ «Експерт-Агротрейд» свідчить про поступовий вихід підприємства з кризи. У 2022 році індикатори фінансової стійкості від'ємні через наявність непокритих збитків. Починаючи з 2023 року ситуація покращується, усі коефіцієнти мають додатні значення, показники 2024 року кращі за попередній. Коефіцієнт оборотності активів щороку зростає, що є позитивним моментом. Аналізуючи показники швидкої та поточної ліквідності доходимо висновку, що платоспроможність підприємства за даними показниками покращується: рівень коефіцієнта швидкої та поточної ліквідності у 2024 році наближається до нормативних значень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий за норму, щороку знижується, що говорить про необхідність управління платіжною дисципліною підприємства. Щодо показників ділової активності, то загальна швидкість обороту активів у 2024 році зросла, що дозволило скоротити тривалість повного циклу на 125,12 днів. Такі результати свідчать про зростання віддачі від вкладених коштів, що є позитивним моментом. Найбільшим досягненням підприємства, на нашу думку, є оптимізація управління виробничими

запасами. Коефіцієнт оборотності запасів зріс більш ніж у 2,5 рази, а період їх зберігання скоротився майже втричі. Це означає, що підприємство намагається мінімізувати витрати на зберігання запасів (зокрема, кормів та засобів догляду за тваринами), зменшуючи тим самим ризики їх псування.

5. Основний капітал ТОВ «Експерт-Агротрейд» є важливою частиною його інвестиційних ресурсів та забезпечує здатність підприємства генерувати прибуток від інвестиційної діяльності. Починаючи з 2023 року підприємство інвестує у довгострокові біологічні активи та значно збільшує частку незавершених капітальних інвестицій (у 2022 році необоротні активи склали 96% структури основного капіталу). Частка основних засобів у структурі основного капіталу зменшується порівняно з 2022 роком, але в грошовому виразі сума щороку зростає, що є позитивним моментом. Щодо результатів аналізу структури оборотного капіталу ТОВ «Експерт-Агротрейд» за досліджуваний період маємо відмітити нестабільність співвідношення між статтями балансу. Але ситуація є цілком природною. Підприємство активно здійснює операційну діяльність, реалізує сільгосппродукцію та закупає корми, ветпрепарати, інші матеріальні активи, інвестує в біологічні активи, що пояснює відмінність з року в рік в структурі оборотних активів. Серед заходів для підвищення ефективності використання оборотного капіталу пропонуємо: оптимізацію запасів шляхом недопущення їх значних надлишків (через загрозу псування); скорочення тривалості виробничого циклу; поліпшення організації матеріально-технічного забезпечення; прискорення реалізації м'яса та м'ясної продукції. Ефективність управління основним капіталом пов'язуємо з інвестиційними можливостями підприємства та окресленням перспектив його розвитку в майбутньому.

6. Розрахункова дисципліна підприємства пов'язана з організацією розрахункових операцій та дотриманням оптимального співвідношення між власними зобов'язаннями та боргами контрагентів. Успіх в управлінні розрахунковою дисципліною залежить від оптимального використання всіх оборотних активів на основі обрання відповідної моделі фінансування операційної діяльності підприємства. Управління фінансовим циклом та відповідна організація

фінансово-розрахункових операцій мають забезпечувати необхідні умови для спільного контролю договірних відносин між постачальниками і покупцями. В роботі запропонована класифікація дебіторської заборгованості за різними ознаками з урахуванням специфіки ТОВ «Експерт-Агротрейд», що дозволяє більш організовано відслідковувати кількість дебіторів та розмір заборгованості.

7. Цифрові трансформації змінюють підходи до управління ресурсами, фінансовими даними та ухвалення управлінських рішень. Цифрові технології дозволяють знижувати витрати, підвищувати ефективність і розширювати ринки збуту. Хмарні сервіси, системи підтримки рішень, блокчейн, штучний інтелект та машинне навчання – ключові цифрові інструменти, інтеграція яких в управлінські процеси є викликом і необхідністю сучасності. ERP-системи, IoT-сенсорика та GPS, дрони і супутниковий моніторинг, Big Data-аналітика та мобільні платформи, технології роботизації та автоматизації – цифрові інструменти, використання яких у виробничій діяльності оптимізує витрати, підвищує результативність, але водночас, потребує значних фінансових ресурсів.

Відсутність доступу до фінансування обмежує можливості агровиробників. Фінансова стратегія агровиробника має містити такі складові: капіталізація та інвестиції; використання кредитів та інших фінансових інструментів; управління ризиками; сталість постачання та врахування змін вартості; інновації; врахування оподаткування; врахування залучення та вартості трудових ресурсів. Запропонована фінансова стратегія є адаптаційною до сучасних викликів і загроз, і дозволяє зберегти ліквідність, мінімізувати ризики неплатоспроможності та забезпечити ефективне управління грошовими потоками представників агросектору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436- IV (втрата чинності 28.08.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI (в редакції від 18.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV (в редакції від 03.09.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: Наказ Міністерства фінансів України №39 від 25 лютого 2000 року (в редакції від 06.03.2025) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>
5. Податковий кодекс України. Закон України № 2755-VI від 2 грудня 2010р. (в редакції від 05.10.2025) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
6. Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. Розпорядження КМУ від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
7. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. Розпорядження КМУ від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#n7>
8. Про стимулювання розвитку цифрової економіки України: Закон України від 15 липня 2021 року № 1667-IX (в редакції від 01.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
9. Бобиль В. В., Топоркова О. А. Оподаткування малого бізнесу: нормативно-організаційний аспект. *Review of Transport Economics and Management*. 2019. Вип. 1 (17). С. 35-47.
10. Крисак А. О., Мусятовська О. С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 68–73.

11. Жадько К. С., Фещенко О. М., Онищенко У. В. Розвиток малого підприємництва в умовах сучасної трансформації економіки України. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2021. №1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-1-6855>
12. Причепка І. В., Лесько О. Й., Кавецький В. В. Інноваційне управління виробничо-комерційною діяльністю як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства за умов тотальної цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-22>
13. Ріпка Д. О. Координація управлінських і виробничих процесів на підприємстві. *БізнесІнформ*. 2012. № 7. С. 162-166.
14. Топоркова О. А., Савчук Л. М., Ковальчук Є. В., Долгушин І. В. Інструменти інтелектуального аналізу в стратегічному плануванні бізнес-процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 150-155. URL: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.150>
15. Скорупський К. С. Стратегії управління виробництвом в умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14911617>
16. Савчук Л. М., Бандоріна Л. М., Удачина К. О., Савчук Р. В., Усенко М. П. Модель оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №1. С. 142-153.
17. Гончаренко О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1. № 56. С. 35-40.
18. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50 (1023). С. 182-187.
19. Плікус І. Й. Методичні підходи щодо розробки фінансової стратегії розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2002. Вип. 159. С. 90-99.
20. Шевченко Т. Є., Лозовська О. І. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. Вип. 14. С. 225-230.

21. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220-227.
22. Куць Н. В. Інтеграція сучасних інформаційних технологій в систему стратегічного управління підприємством. *Економка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-24>
23. Швиданенко О. А. Цифрова трансформація в системі стратегічного управління підприємствами. *Економіка і держава*. 2020. № 11. С. 4-9.
24. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 465-479.
25. Степаненко О. І. Інтерпретація обліково-економічної категорії «фінансові результати», їх класифікація. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. №41. С. 112-117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-21>
26. Гуляєва Н. М., Камінський С. І. Фінансовий цикл підприємства торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2021. 232 с.
27. Леонова Б. І., Островська О. А., Круш В. В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65>
28. Борецька Н. П., Міщенко К. В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 63-66.
29. Насібова О. В., Придатченко Б. Ю. Теоретичні аспекти оптимізації оборотних коштів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 794-802.
30. Тютюнник Я. В. Сучасні підходи до визначення економічної сутності оборотних активів підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 157–162.
31. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

32. Безготівкові міжгосподарські розрахунки. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/4996/132/>

33. Степаненко О. І., Дубовик М. Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 2(88). 2022. С. 116-125.

34. Єлісеєва О., Белозерцев В. Управління дебіторською заборгованістю та фактори впливу на її якість. *European Journal of Management Issues*. 2021. № 29(1). С. 3-11.

35. Мулик Т. О. Аналітичне забезпечення дебіторської заборгованості в системі управління підприємства. *Агросвіт*. № 9-10. 2022. С. 69-78.

36. Юрчук Н. П., Міронова Ю. В. Розробка інформаційних систем для цифрового менеджменту: виклики та перспективи. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.51>

37. Європейський досвід діджиталізації виробництв – рекомендації для українських підприємств. URL: <https://appau.org.ua/gdt-textile/digitalization-of-eu-manufacturing-recommendations-for-ukraine/>

38. Терешко Ю. В., Тардаскіна Т. М., Толкачова Г. В. Трансформація економічних та управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 81-86.

39. Ковтуненко Ю. В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки: дис...докт. екон. наук: 08.00.04. Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2019. 506 с.

40. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 66-71.

41. Петренко М. А. Цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності стратегічного планування в агросекторі. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15567891>

42. Демчук О. І., Русин-Гриник Р. Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 35-39.

43. Бобечко А. З. Цифровізація управління комерційними процесами у сфері агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-107>

44. Газуда Л.М., Газуда М. В., Герцег В.А. Ключові аспекти цифровізації сільського господарства. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2024. Вип. 1(63). С. 79–86.

45. Колісніченко В. В. Системний підхід до цифрової трансформації аграрного виробництва: визначення та структурно-функціональна класифікація. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-24>

46. Мельник Б. І. Економічні переваги цифрової трансформації аграрного сектору: аналіз інструментів і практик. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-99>

47. Ступка В. В. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33>

48. Песцов В. В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-147>

49. Перегуда Ю. А. Формування конкурентоспроможності продукції тваринництва в умовах економічних викликів: дис...докт. екон. наук: 08.00.03. Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2025. 471 с.

50. Циплаков А. І. Вплив міжнародної допомоги на стійкість аграрного сектору України в умовах війни. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 168-175.

51. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. Розпорядження КМУ від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#n12>

52. Пискливець В. В. Інституційні засади інноваційного розвитку сільського підприємництва України в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-102>

53. Стефанишин О. Б. Особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання сільськогосподарської галузі. [Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем] : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. [Підрозділ] 4.4. С. 452-463.

54. Лівінський А., Близнюк Т., Степанов М. Фінансові ресурси та їх трансформація під впливом цифровізації сучасного агробізнесу. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2024. С. 371-378. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-48>

55. Агрес О. Г., Синявська Л. В., Рубай О. В. Забезпечення фінансової рівноваги підприємств аграрного сектору в умовах війни. *Вісник ЛНУП*. 2025. №31. С. 23-29. <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.023>

## **ДОДАТКИ**