

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра фінансів, обліку і оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ
ПІДПРИЄМСТВА**

(на матеріалах Фермерського господарства «Відродження», с. Дзвиняч,
Заліщицький район, Тернопільська область)

Студентки 2 курсу, 706 групи
заочної форми навчання
спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»
освітньої програми
«Фінансовий моніторинг та
податковий менеджмент»

Костинюк
Іванни
Миколаївни

Науковий керівник
к.е.н.

Скрипник
Микола
Євгенович

В.о. завідувача кафедри
к.е.н., доцент

Багрій
Конон
Леонідович

Чернівці 2025

АНОТАЦІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента (ки) Костинюк Іванна Миколаївна

Кафедра фінансів, обліку і оподаткування

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Тема роботи: Розробка політики управління активами підприємства

Анотація

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади розробки політики управління активами аграрного підприємства, проведено аналіз формування та використання активів ФГ «Відродження» та запропоновано практичні заходи щодо підвищення ефективності їх використання. У першому розділі розкрито економічну сутність активів, принципи формування політики управління активами, узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності з урахуванням специфіки аграрних підприємств. У другому розділі подано організаційно-економічну характеристику ФГ «Відродження», проаналізовано склад, структуру, динаміку активів, здійснено оцінку ефективності використання необоротних і оборотних активів. У третьому розділі розроблено напрями удосконалення політики управління активами, запропоновано заходи щодо оптимізації структури активів та підвищення результативності їх використання.

Кваліфікаційна робота викладена на 60 сторінках. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел (64 найменування) та додатків. Містить 30 таблиць, 3 рисунки.

Ключові слова: активи підприємства, політика управління активами, необоротні активи, оборотні активи, фінансовий менеджмент, аграрні підприємства.

The summary

The qualification work substantiates the theoretical and methodological principles of developing an asset management policy for an agricultural enterprise, analyzes asset formation and utilization at the "Vidrodzhennia" Farm, and proposes practical measures to improve asset use efficiency. The first section discloses the economic essence and classification of assets, defines the principles of asset management policy and summarizes methodological approaches to evaluating asset management efficiency in agricultural enterprises. The second section provides an organizational and economic profile of "Vidrodzhennia" Farm, analyzes the composition, structure and dynamics of assets, and evaluates the efficiency of non-current and current asset utilization. The third section develops directions for improving asset management policy, proposes measures to optimize the asset structure and enhance performance.

The qualification work is presented on 60 pages. It consists of introduction, three sections, conclusions, sources list (64 titles) and appendices. Contains 30 tables and 3 figures.

Keywords: enterprise assets, asset management policy, non-current assets, current assets, financial management, agricultural enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність активів підприємства та їх класифікація в системі фінансового менеджменту	7
1.2. Політика управління активами: принципи формування, методи та інструменти реалізації	10
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління активами підприємства	14
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ АКТИВІВ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ВІДРОДЖЕННЯ»	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансового стану Фермерського господарства «Відродження»	20
2.2. Аналіз складу, структури та динаміки активів підприємства	25
2.3. Оцінка ефективності формування та використання активів Фермерського господарства «Відродження»	29
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ВІДРОДЖЕННЯ»	38
3.1. Формування стратегії управління необоротними активами підприємства	38
3.2. Розробка політики управління оборотними активами та оптимізація їх структури	44
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління активами	50
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану, глобалізації ринків та посилення конкуренції безпосередньо залежить від якості управління їхніми активами. Активи є матеріальною основою господарської діяльності, джерелом формування доходів та прибутку, а раціональне управління ними визначає фінансову стійкість, ліквідність та конкурентоспроможність підприємства. Для фермерських господарств питання розробки дієвої політики управління активами набуває особливого значення через специфіку аграрного виробництва, сезонність операційної діяльності, тривалість виробничого циклу та високу залежність від природно-кліматичних факторів. Сучасні виклики, пов'язані з повномасштабною російською агресією, енергетичною кризою, інфляційними процесами та дефіцитом обігових коштів, змушують фермерські господарства переглядати підходи до формування та використання активів. Обмеженість фінансових ресурсів вимагає максимально ефективного використання наявних необоротних активів, оптимізації структури оборотних коштів, прискорення їх оборотності та мінімізації фінансових ризиків. За таких умов розробка науково обґрунтованої політики управління активами стає критично важливим завданням для забезпечення стабільного функціонування, розвитку підприємств аграрної сфери.

Теоретичні та методичні засади управління активами підприємства досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед українських учених вагомий внесок у розвиток теорії фінансового менеджменту та управління активами зробили І. О. Бланк, А. М. Поддєрьогін, О. О. Терещенко, М. І. Крупка, Т. В. Момот, А. М. Колот, О. В. Павловська, В. М. Опарін, Ю. М. Воробйов. Питання управління активами аграрних підприємств досліджували П. Т. Саблук, В. Я. Месель-Веселяк, М. В. Зубець, О. М. Бородіна, Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк, В. П. Галушко. Проблеми оцінки ефективності використання активів розглядали Т. С. Шевченко, Н. М. Внукова, Л. О. Лігоненко, С. М. Халатур.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної політики управління активами з урахуванням специфіки малих форм господарювання в аграрній сфері, зокрема фермерських господарств. Потребують подальшого вивчення методичні підходи до оптимізації структури активів в умовах воєнного стану, обмеженості кредитних ресурсів та високої волатильності ринкового середовища. Актуальність зазначених проблем та необхідність їх вирішення для підвищення ефективності господарювання фермерських господарств зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної політики управління активами Фермерського господарства "Відродження" для забезпечення фінансової стійкості та підвищення результативності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено наступні **завдання**:

- дослідити економічну сутність активів підприємства та систематизувати їх класифікацію в контексті фінансового менеджменту аграрних підприємств;
- охарактеризувати принципи, методи та інструменти формування політики управління активами підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління активами з урахуванням специфіки аграрного виробництва;
- здійснити організаційно-економічну характеристику та оцінити фінансовий стан Фермерського господарства "Відродження";
- проаналізувати склад, структуру та динаміку активів підприємства за період 2022-2024 років;
- оцінити ефективність формування та використання необоротних і оборотних активів господарства;
- сформулювати стратегію управління необоротними активами підприємства;
- розробити політику управління оборотними активами з оптимізацією їх структури;

- економічно обґрунтувати запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління активами.

Об'єкт дослідження – процес формування та використання активів Фермерського господарства "Відродження" (с. Дзвиняч, Заліщицький район, Тернопільська область).

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади розробки політики управління активами аграрного підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, індукції та дедукції застосовано для дослідження економічної сутності активів підприємства, принципів формування політики управління ними та систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності використання активів. Економіко-статистичні методи (групування, табличний, графічний) використано для обробки та візуалізації статистичних даних про склад, структуру та динаміку активів. Методи коефіцієнтного аналізу застосовано для оцінки ефективності формування та використання активів підприємства, розрахунку показників оборотності, рентабельності та ліквідності. Економіко-математичне моделювання та прогнозування використано для обґрунтування заходів щодо оптимізації структури активів та оцінки очікуваного економічного ефекту від їх впровадження.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України з питань бухгалтерського обліку, фінансової звітності та оподаткування, національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, фінансова та статистична звітність Фермерського господарства "Відродження" за період 2022-2024 років, дані Державної служби статистики України про діяльність аграрних підприємств, наукові монографії, статті, матеріали науково-практичних конференцій, електронні ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування

політики управління активами фермерських господарств. Зокрема:

- конкретизовано зміст політики управління активами аграрного підприємства як складової фінансового менеджменту з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва, сезонності операційної діяльності та особливостей біологічних активів;
- удосконалено методичний підхід до комплексної оцінки ефективності управління активами на основі системи взаємопов'язаних показників оборотності, рентабельності та продуктивності активів з урахуванням тривалості операційного та фінансового циклів;
- обґрунтовано напрями оптимізації структури активів фермерського господарства шляхом збалансування співвідношення необоротних і оборотних активів, раціонального формування виробничих запасів та прискорення оборотності дебіторської заборгованості;
- розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення політики управління активами Фермерського господарства "Відродження" з економічним обґрунтуванням очікуваного ефекту від їх впровадження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо формування політики управління активами у практичній діяльності Фермерського господарства "Відродження" для підвищення ефективності використання активів, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження доповідалися на науково-практичних конференціях студентів та молодих вчених. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на студентських наукових конференціях.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок основного тексту. Робота містить 30 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел включає 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність активів підприємства та їх класифікація в системі фінансового менеджменту

Активи підприємства формують фундаментальну основу його функціонування та розвитку, забезпечуючи можливість здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Економічна природа активів визначається їхньою здатністю генерувати економічні вигоди в майбутньому через участь у виробничо-господарських процесах суб'єкта господарювання. У контексті фінансового менеджменту активи розглядаються не лише як об'єкти бухгалтерського обліку, а як стратегічні ресурси, ефективність використання яких визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Сучасна економічна наука пропонує різноманітні підходи до визначення сутності активів підприємства. Аналіз наукових праць дозволяє виокремити чотири основні концептуальні підходи до трактування цієї економічної категорії. Перший підхід, представлений у працях вітчизняних науковців, розглядає активи як сукупність майнових цінностей, що перебувають у власності або користуванні підприємства. Другий підхід акцентує увагу на ресурсному потенціалі активів, визначаючи їх як економічні ресурси, контрольовані підприємством внаслідок минулих подій. Третій підхід фокусується на функціональному призначенні активів у системі господарювання, характеризуючи їх як засоби забезпечення виробничо-комерційної діяльності. Четвертий підхід розглядає активи через призму інвестиційної спроможності, визначаючи їх як об'єкти вкладення капіталу з метою отримання прибутку [30].

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє сформулювати інтегровану дефініцію: активи підприємства – це контрольовані суб'єктом господарювання економічні ресурси, які є результатом минулих подій і від яких очікується

надходження економічних вигод у майбутньому через їх використання у виробничо-господарській діяльності або реалізацію.

Систематизація наукових поглядів на сутність активів представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Полеміка наукових підходів до визначення економічної сутності активів підприємства

Автор/Джерело	Визначення активів	Ключовий акцент	Критична оцінка
Майновий підхід	Сукупність матеріальних і нематеріальних цінностей, що належать підприємству на правах власності	Право власності та матеріальна форма	Обмеженість через ігнорування орендованих активів і нематеріальних ресурсів
Ресурсний підхід	Економічні ресурси, контрольовані підприємством, від яких очікується отримання економічних вигод	Контроль та очікувані вигоди	Найбільш збалансований підхід, відповідає МСФЗ
Функціональний підхід	Засоби, які використовуються підприємством для здійснення операційної діяльності	Функціональне призначення	Звужує поняття до операційної сфери
Інвестиційний підхід	Об'єкти інвестування капіталу для генерування прибутку	Прибутковість вкладень	Не враховує соціальні та непрофільні активи

Класифікація активів підприємства становить методологічну основу для побудови ефективної системи управління ними. У сучасній економічній літературі представлено багатокритеріальні системи класифікації активів, які дозволяють структурувати їх за різними ознаками відповідно до потреб фінансового менеджменту [24].

Базова класифікація активів, закріплена в національних та міжнародних стандартах бухгалтерського обліку, передбачає їх поділ за тривалістю використання на необоротні активи (довгострокові) та оборотні активи (поточні). Необоротні активи характеризуються тривалим періодом використання (понад 12 місяців або один операційний цикл), поступовим перенесенням вартості на вартість продукції через механізм амортизації та стратегічним значенням для виробничого потенціалу підприємства.

Оборотні активи забезпечують безперервність операційної діяльності

підприємства, повністю споживаються протягом одного виробничого циклу та трансформують свою форму з грошової на матеріальну і навпаки.

Розширена класифікація активів підприємства за різними ознаками представлена на рисунку 1.1.

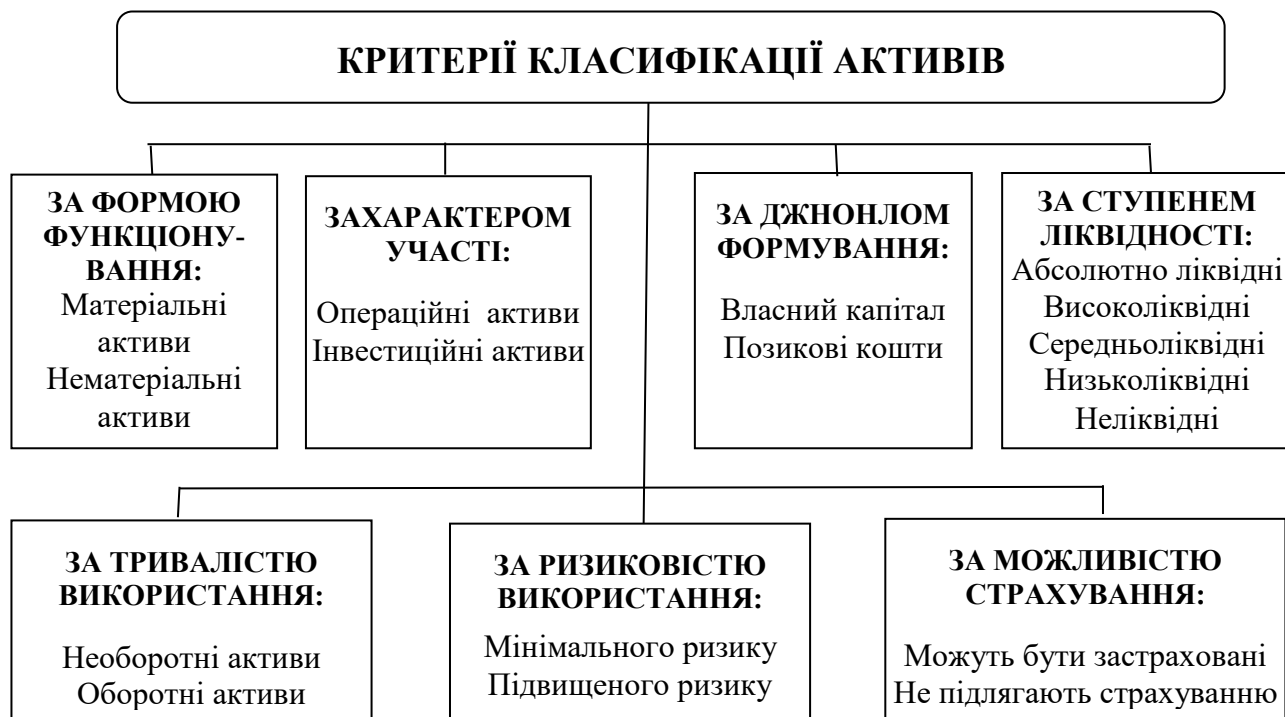


Рис. 1.1. Багатокритеріальна класифікація активів підприємства

У системі фінансового менеджменту класифікація активів виконує кілька важливих функцій: інформаційно-аналітичну (забезпечення деталізованої інформації для прийняття управлінських рішень), планово-прогнозу (формування основи для планування потреби в активах), контрольну (моніторинг ефективності використання різних груп активів), оптимізаційну (визначення оптимальної структури активів).

Особливе значення в сучасних умовах господарювання набуває класифікація активів за критерієм адаптивності до змін зовнішнього середовища, що дозволяє виокремити гнучкі активи (легко трансформовані або реалізовані) та жорсткі активи (спеціалізовані, важко змінювані). Ця класифікація набуває критичного значення в умовах воєнного стану та постковідного відновлення економіки України, коли підприємства потребують швидкої адаптації до нестабільного середовища [21].

1.2. Політика управління активами: принципи формування, методи та інструменти реалізації

Політика управління активами підприємства являє собою комплексну систему цілей, принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення оптимального формування, ефективного використання та своєчасного відновлення активів для досягнення стратегічних цілей діяльності господарюючого суб'єкта. У контексті фінансового менеджменту політика управління активами розглядається як підсистема загальної фінансової політики підприємства, що визначає концептуальні засади та практичні механізми оптимізації активного боку балансу.

Наукова полеміка щодо сутності управління активами підприємства представлена різноманітними концептуальними підходами. Перший підхід трактує управління активами як систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування, раціонального розміщення та ефективного використання всіх видів активів підприємства. Другий підхід акцентує увагу на процесному характері управління, визначаючи його як безперервний процес цілеспрямованого впливу на об'єкт управління шляхом реалізації функцій управління через використання комплексу методів для забезпечення належного рівня фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності. Третій підхід розглядає управління активами як підсистему фінансового менеджменту, що забезпечує оптимізацію обсягу, складу та структури активів з метою максимізації ринкової вартості підприємства.

Порівняльний аналіз наукових концепцій управління активами представлено у таблиці 1.3.

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє сформулювати інтегроване визначення: політика управління активами – це документально закріплена система стратегічних і тактичних рішень щодо формування оптимального обсягу, складу та структури активів підприємства, спрямована на забезпечення максимальної ефективності їх використання через реалізацію функцій

планування, організації, мотивації та контролю з метою досягнення цільових параметрів фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика наукових підходів до сутності управління активами підприємства

Критерій порівняння	Системний підхід	Процесний підхід	Функціональний підхід	Вартісно-орієнтований підхід
Ключова ідея	Управління як система взаємопов'язаних елементів	Управління як послідовність етапів	Управління через реалізацію функцій	Управління як процес максимізації вартості
Об'єкт управління	Активи як єдина система	Окремі стадії життєвого циклу активів	Функціональні блоки активів	Вартісна оцінка активів
Мета управління	Оптимізація структури активів	Забезпечення ефективності процесів	Реалізація функцій менеджменту	Максимізація вартості підприємства
Інструментарій	Методи системного аналізу	Процесне моделювання	Функціональний менеджмент	Вартісні показники (ROA, ROIC, EVA)
Переваги	Комплексність, взаємозв'язок елементів	Логічність, послідовність	Чіткість функцій	Орієнтація на стейкхолдерів
Недоліки	Складність практичної реалізації	Обмежена гнучкість	Функціональна фрагментарність	Недооцінка нефінансових факторів

Принципи формування політики управління активами становлять концептуальну основу побудови ефективної системи управління. До основних принципів належать [17]:

1. Принцип узгодженості – політика управління активами має бути інтегрована у загальну стратегію розвитку підприємства та узгоджена з іншими функціональними політиками (кредитною, інвестиційною, дивідендною).

2. Принцип оптимальності – забезпечення раціонального співвідношення між обсягом, структурою та вартістю активів для досягнення максимальної ефективності їх використання.

3. Принцип збалансованості – підтримання оптимального балансу між

ліквідністю та прибутковістю активів, між необоротними та оборотними активами, між власними та позиковими джерелами фінансування.

4. Принцип динамічності – здатність політики управління активами адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

5. Принцип ефективності – максимізація віддачі від використання активів при мінімізації витрат на їх формування та утримання.

6. Принцип ризик-менеджменту – врахування та мінімізація фінансових, операційних та інвестиційних ризиків при управлінні активами.

7. Принцип достатності – формування активів у обсягах, достатніх для безперервного функціонування підприємства та виконання стратегічних завдань.

Методи реалізації політики управління активами формують інструментальну базу практичного втілення стратегічних і тактичних рішень. У сучасній практиці фінансового менеджменту застосовується широкий спектр методів, які можна систематизувати за кількома групами.

Аналітичні методи включають: горизонтальний (трендовий) аналіз, що дозволяє виявити динаміку зміни активів у часі; вертикальний (структурний) аналіз для визначення питомої ваги окремих елементів активів; коефіцієнтний аналіз для оцінки ефективності використання активів через систему фінансових показників (оборотність, рентабельність, ліквідність); факторний аналіз для визначення впливу окремих чинників на зміну показників використання активів.

Методи оптимізації передбачають застосування: економіко-математичного моделювання для визначення оптимальної структури активів; методу ABC-аналізу для класифікації активів за ступенем їх значимості; методу XYZ-аналізу для групування активів за рівнем стабільності попиту; лінійного та нелінійного програмування для оптимізації розподілу ресурсів між різними видами активів.

Методи нормування включають: прямий метод визначення нормативів запасів на основі розрахунку виробничих потреб; аналітичний метод нормування через порівняння з попередніми періодами з урахуванням зміни умов діяльності; економіко-статистичні методи визначення нормативів на основі аналізу

тимчасових рядів; коефіцієнтний метод встановлення нормативів пропорційно до базових показників.

Інструменти реалізації політики управління активами становлять конкретні механізми практичного впливу на формування та використання активів підприємства. Систематизація інструментів управління активами представлена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Система інструментів реалізації політики управління активами

Вибір конкретних методів та інструментів управління активами залежить від галузевої специфіки підприємства, стадії його життєвого циклу, фінансового стану, рівня розвитку систем управління та зовнішніх умов господарювання. Для аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств, особливу актуальність набувають інструменти управління сезонними коливаннями активів, біологічними активами, страхування сільськогосподарських ризиків.

У сучасних умовах цифровізації економіки значного поширення набувають інноваційні інструменти управління активами: технології Інтернету речей (IoT) для моніторингу стану основних засобів; блокчейн-технології для відстеження руху активів у ланцюгах постачання; системи штучного інтелекту для

прогнозування потреби в активах; хмарні технології для централізованого обліку та контролю активів.

Ефективна політика управління активами ФГ «Відродження» має базуватися на комплексному застосуванні розглянутих принципів, методів та інструментів з урахуванням специфіки аграрного виробництва, масштабів діяльності та наявних ресурсів. Пріоритетними напрямками мають стати оптимізація структури активів, підвищення оборотності оборотних активів, ефективне управління дебіторською заборгованістю та запасами готової продукції.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління активами підприємства

Оцінювання ефективності управління активами підприємства становить критично важливий компонент системи фінансового менеджменту, оскільки дозволяє визначити результативність прийнятих управлінських рішень, ідентифікувати проблемні зони та обґрунтувати напрями удосконалення політики управління активами. Методологічною основою оцінювання виступає система показників, що характеризують різні аспекти використання активів підприємства.

У сучасній економічній науці представлено різноманітні методичні підходи до оцінювання ефективності управління активами. Аналіз наукових праць дозволяє виокремити шість основних концептуальних підходів.

Ресурсний підхід фокусується на оцінці ефективності використання окремих видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) через систему показників віддачі та ємності. Основою цього підходу є визначення обсягу продукції (доходу), що припадає на одиницю ресурсу, або обсягу ресурсу, необхідного для виробництва одиниці продукції [22].

Вартісний підхід базується на оцінці приросту вартості підприємства внаслідок ефективного управління активами. Ключовими показниками виступають економічна додана вартість (EVA), ринкова додана вартість (MVA),

грошова додана вартість (CVA), що дозволяють визначити реальний приріст багатства власників.

Функціональний підхід передбачає оцінку ефективності виконання окремих функцій управління активами: планування, організації, мотивації, контролю. Цей підхід дозволяє виявити слабкі місця в управлінській системі та сфокусувати зусилля на їх удосконаленні.

Процесний підхід концентрується на оцінці ефективності бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням та використанням активів: процес постачання, виробництва, збуту, логістики. Оцінка здійснюється через показники тривалості, вартості та якості процесів.

Збалансований підхід (Balanced Scorecard) передбачає комплексну оцінку ефективності управління активами в чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку. Цей підхід забезпечує баланс між фінансовими та нефінансовими показниками.

Бенчмаркінговий підхід базується на порівнянні показників ефективності використання активів підприємства з показниками конкурентів, середньогалузевими значеннями або кращими практиками (best practices). Це дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства та резерви підвищення ефективності [26].

Порівняльна характеристика методичних підходів представлена у табл. 1.4.

Найбільш поширеним у практиці фінансового менеджменту є ресурсний підхід, що базується на системі показників ефективності використання активів. Ці показники можна класифікувати на кілька груп.

Показники оборотності активів характеризують швидкість обороту активів і включають:

- Коефіцієнт оборотності активів: $K_{об.а} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня вартість активів}}$
- Тривалість обороту активів (днів): $T_{об.а} = \frac{360}{K_{об.а}}$

Таблиця 1.4

**Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності
управління активами**

Підхід	Сутність	Ключові показники	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Ресурсний	Оцінка віддачі окремих видів ресурсів	Фондовіддача, матеріаловіддача, оборотність активів	Простота розрахунку, наочність	Фрагментарність, відсутність комплексності	Операційний рівень управління
Вартісний	Оцінка приросту вартості підприємства	EVA, MVA, CVA, ROIC	Орієнтація на інтереси власників	Складність розрахунку, потреба у ринковій інформації	Стратегічний рівень
Функціональний	Оцінка ефективності функцій управління	Показники якості планування, організації, контролю	Виявлення слабких ланок системи управління	Суб'єктивність оцінок	Аудит системи управління
Процесний	Оцінка ефективності бізнес-процесів	Тривалість, вартість, якість процесів	Фокус на оптимізації процесів	Ресурсомісткість впровадження	Реінжиніринг бізнес-процесів
Збалансований	Комплексна багатовимірна оцінка	Фінансові та нефінансові КРІ в 4 перспективах	Збалансованість, стратегічна орієнтація	Складність формування системи показників	Стратегічне управління
Бенчмаркінговий	Порівняння з кращими практиками	Відносні показники порівняно з конкурентами	Виявлення потенціалу розвитку	Обмежений доступ до інформації конкурентів	Конкурентний аналіз

- Коефіцієнт оборотності оборотних активів:

$$K_{об.ОА} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня вартість оборотних активів}}$$

- Коефіцієнт оборотності запасів: $K_{об.З} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середня вартість запасів}}$

- Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$K_{об.ДЗ} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}}$$

Показники рентабельності активів відображають прибутковість використання активів:

- Рентабельність активів (ROA): $ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \times 100\%$

- Рентабельність необоротних активів:

$$ROA_{\text{НА}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість необоротних активів}} \times 100\%$$

- Рентабельність оборотних активів:

$$ROA_{\text{ОА}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість оборотних активів}} \times 100\%$$

Показники структури та ліквідності активів характеризують склад активів та їх здатність трансформуватися у грошову форму:

- Коефіцієнт мобільності активів: $K_{\text{моб}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Валюта балансу}}$

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{а.л}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

- Коефіцієнт швидкої ліквідності: $K_{\text{ш.л}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

- Коефіцієнт поточної ліквідності: $K_{\text{п.л}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

Для глибшого розуміння ефективності управління активами доцільно застосовувати факторний аналіз, зокрема модель *DuPont*, що розкладає рентабельність активів на складові компоненти:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Активи}} = ROS \times K_{\text{об.а}}$$

де *ROS* – рентабельність продажів, $K_{\text{об.а}}$ – коефіцієнт оборотності активів.

Розширена модель *DuPont* включає фінансовий важіль:

$$ROE = ROA \times \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} = ROS \times K_{\text{об.а}} \times \text{Мультиплікатор капіталу}$$

Інноваційні підходи до оцінювання ефективності управління активами включають застосування концепції економічної доданої вартості (EVA):

$$EVA = (ROA - WACC) \times \text{Інвестований капітал}$$

де *WACC* – середньозважена вартість капіталу.

Позитивне значення *EVA* свідчить про створення додаткової вартості для власників, від'ємне – про знищення вартості.

Для малих підприємств, зокрема фермерських господарств, доцільно застосовувати спрощену систему оцінювання ефективності, що включає:

- моніторинг базових показників оборотності та рентабельності активів;
- аналіз структури активів та джерел їх фінансування;
- оцінку ліквідності та платоспроможності;
- порівняння показників з середньогалузевими значеннями.

Науковою новизною дослідження є обґрунтування інтегрованого підходу до оцінювання ефективності управління активами фермерських господарств, що поєднує традиційні показники оборотності та рентабельності з галузевими специфічними індикаторами (продуктивність біологічних активів, сезонна варіативність оборотного капіталу, коефіцієнт самозабезпечення активами), що дозволяє врахувати особливості циклічності аграрного виробництва та підвищити точність діагностики проблемних зон у системі управління активами.

Перспективним напрямом удосконалення методичного забезпечення оцінювання ефективності управління активами є впровадження цифрових технологій моніторингу та аналізу, що дозволить здійснювати оперативний контроль у режимі реального часу та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження здійснено теоретичне обґрунтування основних засад політики управління активами підприємства, що дозволило сформулювати наукову базу для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій. Основні результати дослідження полягають у наступному.

1. Узагальнено наукові підходи до визначення економічної сутності активів підприємства, що дозволило сформулювати інтегроване визначення активів як контрольованих суб'єктом господарювання економічних ресурсів, від яких очікується надходження економічних вигод у майбутньому.

Систематизовано багатокритеріальну класифікацію активів за дев'ятьма ознаками (тривалість використання, форма функціонування, характер участі, джерела формування, ступінь ліквідності, ризиковість, можливість страхування, адаптивність), що формує методологічну основу для побудови ефективної системи управління ними.

2. Розкрито сутність політики управління активами як документально закріпленої системи стратегічних і тактичних рішень щодо формування оптимального обсягу, складу та структури активів підприємства. Обґрунтовано сім базових принципів формування політики управління активами (узгодженості, оптимальності, збалансованості, динамічності, ефективності, ризик-менеджменту, достатності), дотримання яких забезпечує результативність управлінських рішень.

3. Систематизовано методи та інструменти реалізації політики управління активами за п'ятьма групами (стратегічні, тактичні, фінансові, організаційні, контрольні), що формує комплексний інструментарій практичного втілення управлінських рішень. Доведено необхідність адаптації методів та інструментів до галузевої специфіки аграрних підприємств з урахуванням сезонності виробництва та специфіки біологічних активів.

4. Проведено порівняльний аналіз шести методичних підходів до оцінювання ефективності управління активами (ресурсного, вартісного, функціонального, процесного, збалансованого, бенчмаркінгового), що дозволило обґрунтувати переваги та недоліки кожного з них і визначити сферу їх раціонального застосування.

5. Науковою новизною дослідження є обґрунтування інтегрованого підходу до оцінювання ефективності управління активами фермерських господарств, що поєднує традиційні показники з галузево-специфічними індикаторами, враховуючи циклічність аграрного виробництва.

Результати теоретичного дослідження створюють наукову базу для проведення аналітичних досліджень у другому розділі роботи та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення політики управління активами у третьому розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ АКТИВІВ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ВІДРОДЖЕННЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансового стану Фермерського господарства «Відродження»

Фермерське господарство «Відродження» є суб'єктом малого підприємництва аграрного сектору економіки України, що здійснює господарську діяльність на території Заліщицького району Тернопільської області. Підприємство функціонує як фермерське господарство (організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ – 110) та спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур відповідно до основного виду економічної діяльності за КВЕД 01.11.

Основними напрямками діяльності ФГ «Відродження» є вирощування зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза) та олійних культур (соняшник, ріпак) на орендованих земельних ділянках сільськогосподарського призначення з подальшою реалізацією продукції переробним підприємствам та трейдерам. Виробнича діяльність підприємства має виражений сезонний характер, що типово для аграрного сектору: весняно-літній період – посівна кампанія та догляд за посівами, літньо-осінній – збирання врожаю, осінньо-зимовий – реалізація продукції та підготовка до нового виробничого циклу.

Аналіз динаміки чисельності персоналу показує суттєве скорочення: у 2022 році середня чисельність працівників становила 11 осіб, у 2023 році – 7 осіб, а у 2024 році – лише 2 особи. Таке різке скорочення штату на 81,8% за три роки свідчить про кризові явища на підприємстві та згортання виробничої діяльності.

Для комплексної оцінки фінансового стану ФГ «Відродження» проаналізуємо основні економічні показники діяльності підприємства за 2022-2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ФГ «Відродження» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	Темп зростання 2024/2022, %
1. Показники обсягів діяльності					
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3 069,0	3125,2	0,0	-3 069,0	0,0
Інші доходи, тис. грн	0,0	0,0	292,8	+292,8	-
Разом доходи, тис. грн	3 069,0	3 125,2	292,8	-2 776,2	9,54
Собівартість продукції, тис. грн	2 226,1	2 341,5	0,0	-2 226,1	0,0
Інші операційні витрати, тис. грн	290,5	191,4	0,0	-290,5	0,0
Інші витрати, тис. грн	0,0	0,0	1 825,6	+1 825,6	-
Разом витрати, тис. грн	2 516,6	2 532,9	1 825,6	-691,0	72,55
2. Показники фінансових результатів					
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	552,4	592,3	-1 532,8	-2 085,2	-277,5
Рентабельність діяльності, %	18,0	18,95	-523,5	-541,5 п.п.	-
3. Ресурсні показники					
Середньооблікова чисельність, осіб	11	7	2	-9	18,18
Вартість активів (середньорічна), тис. грн	15129,05	15345,0	10776,35	-4 352,7	71,23
Вартість власного капіталу, тис. грн	15 072,8	15112,4	5 877,1	-9 195,7	38,98
4. Показники продуктивності					
Дохід на 1 працівника, тис. грн/особу	279,0	446,5	146,4	-132,6	52,47
Прибуток на 1 працівника, тис. грн/особу	50,2	84,6	-766,4	-816,6	-1 526,3
Фондовіддача, грн/грн	0,97	0,99	0,0	-0,97	0,0

Аналіз даних таблиці 2.1 виявляє катастрофічне погіршення економічних показників діяльності ФГ «Відродження» у 2024 році. Чистий дохід від реалізації

продукції повністю відсутній, що вказує на припинення операційної діяльності підприємства. Єдиним джерелом доходу у 2024 році стали інші доходи в розмірі 292,8 тис. грн, які становлять лише 9,54% від рівня 2022 року. При цьому загальні витрати скоротилися до 1 825,6 тис. грн, проте вони повністю складаються з інших витрат, що може свідчити про списання активів або санаційні процедури.

Критичною проблемою є отримання чистого збитку у розмірі 1 532,8 тис. грн у 2024 році, що призвело до від'ємної рентабельності діяльності (-523,5%). Це спричинило формування від'ємного значення показника "Неоплачений капітал" (-6 445,1 тис. грн) у пасиві балансу, що технічно означає перевищення збитків над статутним капіталом та іншими резервами.

Різне скорочення середньооблікової чисельності працівників з 11 до 2 осіб (-81,8%) супроводжувалося зниженням продуктивності праці: дохід на одного працівника скоротився з 279,0 до 146,4 тис. грн (-47,5%), а прибуток на працівника став від'ємним (-766,4 тис. грн). Фондовіддача знизилася до нульового рівня через відсутність операційної діяльності.

Для оцінки фінансового стану підприємства проаналізуємо показники ліквідності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,000	0,942	+0,942	$\geq 0,2$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	24,070	24,070	6,654	-17,416	$\geq 0,7$
Коефіцієнт поточної ліквідності	48,240	48,397	11,011	-37,229	$\geq 1,5$
Коефіцієнт мобільності активів	0,794	0,795	0,553	-0,241	$\geq 0,5$

Показники ліквідності демонструють суперечливу динаміку. З одного боку, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,000 до 0,942, що значно перевищує нормативне значення ($\geq 0,2$) та свідчить про наявність достатнього обсягу

високоліквідних активів (грошових коштів) для негайного погашення поточних зобов'язань. Це пояснюється появою грошових коштів у сумі 292,8 тис. грн при порівняно невеликому обсязі поточних зобов'язань (310,8 тис. грн).

З іншого боку, коефіцієнти швидкої та поточної ліквідності знизилися, хоча й залишаються на рівнях, що суттєво перевищують нормативні значення. Коефіцієнт поточної ліквідності скоротився з 48,240 до 11,011, що все ще вказує на можливість одинадцятиразового покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Коефіцієнт мобільності активів знизився з 0,794 до 0,553, але залишається вищим за нормативний рівень ($\geq 0,5$), що свідчить про збереження достатньої частки мобільних активів у структурі майна підприємства.

Надзвичайно високі значення коефіцієнтів ліквідності у 2022-2023 роках (поточна ліквідність перевищує 48) пояснюються мінімальним обсягом поточних зобов'язань (252,4 тис. грн) при значних оборотних активах (понад 12 млн грн), що є нетиповим для фінансово стійких підприємств і може свідчити про неефективне використання ресурсів.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,984	0,984	0,950	-0,034	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансування	59,718	59,875	18,910	-40,808	$\geq 1,0$
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,979	0,979	0,909	-0,070	$\geq 0,1$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,791	0,792	0,529	-0,262	0,2-0,5

Показники фінансової стійкості характеризують ФГ «Відродження» як підприємство з надзвичайно високим рівнем фінансової незалежності. Коефіцієнт автономії протягом усього аналізованого періоду перевищує 0,95, що вказує на фінансування активів майже виключно за рахунок власного капіталу. У 2024 році коефіцієнт автономії становить 0,950, що означає, що 95% активів сформовано за

рахунок власних джерел фінансування, а лише 5% – за рахунок позикових коштів.

Коефіцієнт фінансування, який показує співвідношення власного та позикового капіталу, знизився з 59,718 до 18,910, проте все ще значно перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$). Це означає, що на кожну гривню позикового капіталу припадає майже 19 грн власного, що забезпечує абсолютну фінансову незалежність від кредиторів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами протягом усього періоду перевищує 0,9, що свідчить про повне фінансування оборотних активів за рахунок власного капіталу без залучення короткострокових позик. Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 0,791 до 0,529, вийшовши за межі нормативного діапазону (0,2-0,5) у 2024 році, що вказує на збільшення частки власного капіталу, іммобілізованої в необоротні активи.

Парадоксальність ситуації полягає в тому, що при надзвичайно високих показниках фінансової стійкості та ліквідності підприємство отримало критичний збиток у 2024 році. Це свідчить про те, що фінансова стійкість не гарантує операційної ефективності, а надлишкова ліквідність може бути результатом згортання виробничої діяльності, а не раціонального фінансового менеджменту.

Проаналізуємо показники рентабельності діяльності ФГ «Відродження» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %	Бажана тенденція
Рентабельність продажів (ROS), %	18,00	18,95	-523,50	-541,50	Зростання
Рентабельність активів (ROA), %	3,65	3,86	-14,22	-17,87	Зростання
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	3,66	3,92	-26,08	-29,74	Зростання
Рентабельність необоротних активів, %	17,54	18,81	-55,42	-72,96	Зростання
Рентабельність оборотних активів, %	4,54	4,85	-44,79	-49,33	Зростання

Показники рентабельності зазнали катастрофічного погіршення у 2024 році. Рентабельність продажів (ROS) знизилася з 18,95% до -523,50%, що означає

отримання збитку в розмірі 5,24 грн на кожну гривню доходу. Таке аномальне значення пояснюється мінімальним обсягом доходів (292,8 тис. грн) при значних витратах (1 825,6 тис. грн), що може бути пов'язано з витратами на ліквідацію діяльності або списання активів.

Рентабельність активів (ROA) стала від'ємною (-14,22%), що вказує на неефективне використання всього майнового комплексу підприємства та неспроможність генерувати прибуток від наявних ресурсів. Рентабельність власного капіталу (ROE) знизилася до -26,08%, що означає знищення вартості для власників та ерозію їхніх інвестицій.

У 2022-2023 роках показники рентабельності були позитивними, але перебували на низькому рівні: ROA становила лише 3,65-3,86%, ROE – 3,66-3,92%, що значно нижче середньогалузових значень для аграрного сектору (8-12%). Це свідчило про хронічно низьку ефективність діяльності навіть у відносно успішні роки.

Узагальнюючи оцінку фінансового стану ФГ «Відродження», можна констатувати критичне погіршення всіх операційних показників у 2024 році при формальному збереженні високих показників фінансової стійкості та ліквідності. Підприємство фактично припинило виробничу діяльність, що призвело до значних збитків та ерозії власного капіталу. Така ситуація вимагає термінової розробки антикризових заходів або прийняття рішення про санацію чи ліквідацію господарської діяльності.

2.2. Аналіз складу, структури та динаміки активів підприємства

Активи підприємства формують матеріальну основу його виробничо-господарської діяльності, тому аналіз їхнього складу, структури та динаміки є критично важливим для діагностики фінансового стану та ефективності управління ресурсами. Проаналізуємо динаміку та структуру активів ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка та структура активів ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки

Актив	2022		2023		2024		Відхилення 2024/2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи								
Основні засоби	3 149,5	20,6	3 149,5	20,5	2 765,6	44,7	-383,9	+24,1
Усього необоротних активів	3 149,5	20,6	3 149,5	20,5	2 765,6	44,7	-383,9	+24,1
II. Оборотні активи								
Запаси	6 100,5	39,8	6 140,1	40,0	1 354,2	21,9	-4 746,3	-17,9
в т.ч. готова продукція	4 900,5	32,0	4 900,5	31,9	1 354,2	21,9	-3 546,3	-10,1
Поточні біологічні активи	6 002,7	39,2	6 002,7	39,1	1 421,6	23,0	-4 581,1	-16,2
Дебіторська заборгованість за продукцію	72,5	0,5	72,5	0,5	72,5	1,2	0,0	+0,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,0	0,0	0,0	0,0	281,2	4,5	+281,2	+4,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	0,0	0,0	0,0	0,0	292,8	4,7	+292,8	+4,7
Усього оборотних активів	12175,7	79,4	12215,3	79,5	3 422,3	55,3	-8 753,4	-24,1
БАЛАНС	15325,2	100,0	15364,8	100,0	6 187,9	100,0	-9 137,3	0,0

Аналіз динаміки валюти балансу виявляє критичне скорочення загального обсягу активів ФГ «Відродження» на 9 137,3 тис. грн, або на 59,6%, що є надзвичайно негативним сигналом. Якщо у 2022-2023 роках активи залишалися стабільними на рівні 15,3-15,4 млн грн, то у 2024 році вони різко скоротилися до 6 187,9 тис. грн. Таке масштабне зменшення ресурсної бази підприємства свідчить про глибоку системну кризу та фактичне згортання господарської діяльності.

Необоротні активи скоротилися на 383,9 тис. грн (-12,2%) з 3 149,5 до 2 765,6 тис. грн, що пояснюється нарахуванням амортизації на основні засоби за відсутності їх оновлення. Первісна вартість основних засобів залишилася незмінною (5 303,9 тис. грн), проте знос збільшився з 2 154,4 до 2 538,3 тис. грн (+383,9 тис. грн), що відповідає річній сумі амортизаційних відрахувань. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 40,6% до 47,9%, що вказує на прогресуюче старіння виробничих фондів без їх відновлення.

Критичною проблемою є кардинальна зміна структури активів: частка

необоротних активів зроста з 20,6% до 44,7% (+24,1 процентних пункти), що відбулося не за рахунок нарощування виробничого потенціалу, а внаслідок катастрофічного скорочення оборотних активів. Така структура є нетиповою для аграрного підприємства, де оборотні активи традиційно становлять 70-80% валюти балансу.

Оборотні активи зазнали драматичного скорочення на 8 753,4 тис. грн (-71,9%), що є найбільш тривожним сигналом. Їхня частка знизилася з 79,4% до 55,3% (-24,1 процентних пункти). Розглянемо детально зміни за окремими елементами оборотних активів.

Запаси скоротилися на 4 746,3 тис. грн (-77,8%) з 6 100,5 до 1 354,2 тис. грн, зокрема готова продукція зменшилася на 3 546,3 тис. грн (-72,4%). Частка запасів у валюті балансу знизилася з 39,8% до 21,9%. Таке різке зменшення запасів свідчить про масштабний розпродаж готової продукції, імовірно за зниженими цінами, та відсутність формування нових виробничих запасів, що підтверджує припинення операційної діяльності у 2024 році.

Для наочної ілюстрації зміни структури активів побудуємо графік (рис. 2.1).

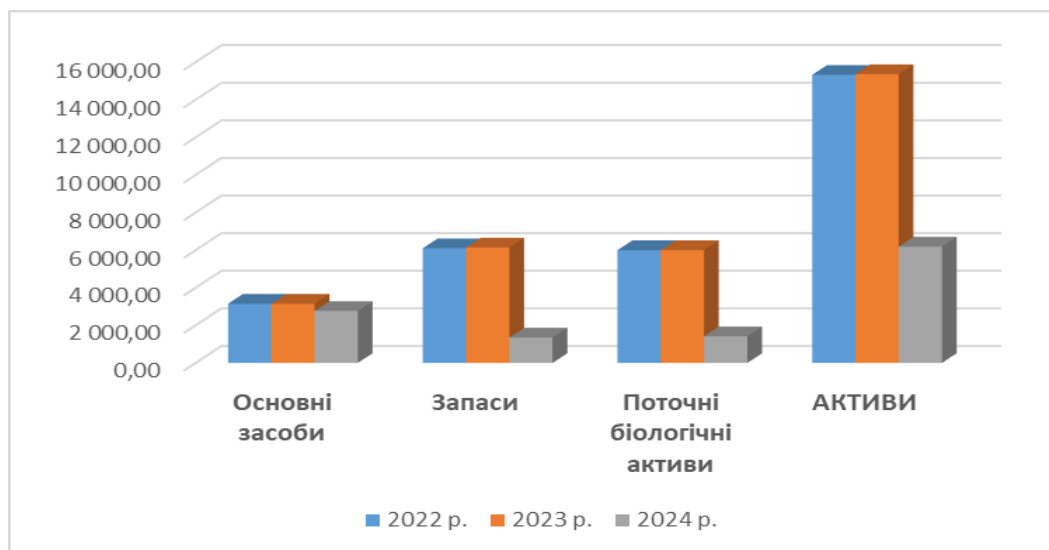


Рис. 2.1. Динаміка структури активів ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки

Проаналізуємо темпи зростання окремих елементів активів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Темпи зростання активів ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки

Показники	Абсолютне відхилення, тис. грн			Темп зростання, %			Темп приросту, %		
	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Необоротні активи	0,0	-383,9	-383,9	100,0	87,8	87,8	0,0	-12,2	-12,2
Оборотні активи	+39,6	-8 793,0	-8 753,4	100,3	28,0	28,1	+0,3	-72,0	-71,9
в т.ч. Запаси	+39,6	-4 785,9	-4 746,3	100,6	22,1	22,2	+0,6	-77,9	-77,8
Поточні біологічні активи	0,0	-4 581,1	-4 581,1	100,0	23,7	23,7	0,0	-76,3	-76,3
Дебіторська заборгованість	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Грошові кошти	0,0	+292,8	+292,8	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	+39,6	-9 176,9	-9 137,3	100,3	40,3	40,4	+0,3	-59,7	-59,6

Дані таблиці 2.6 підтверджують катастрофічну динаміку активів: якщо у 2023 році спостерігалася незначна позитивна динаміка (+0,3%), то у 2024 році відбулося різке падіння валюти балансу на 59,7% порівняно з 2023 роком та на 59,6% порівняно з 2022 роком. Найбільш драматичне скорочення зазнали запаси (-77,8%) та поточні біологічні активи (-76,3%), що є основою виробничої діяльності аграрного підприємства.

Для оцінки якості активів проаналізуємо коефіцієнт реальної вартості майна та коефіцієнт накопичення амортизації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники якості активів ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,806	0,799	0,677	-0,129
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,406	0,406	0,479	+0,073
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,594	0,594	0,521	-0,073
Питома вага виробничих активів у валюті балансу, %	59,8	59,5	67,7	+7,9 п.п.

Коефіцієнт реальної вартості майна знизився з 0,806 до 0,677, що вказує на зменшення частки виробничих активів, проте значення залишається достатньо високим ($>0,5$). Коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 40,6% до 47,9%, наближаючись до критичної позначки 50%, що свідчить про необхідність оновлення виробничих фондів. Відповідно, коефіцієнт придатності знизився з 59,4% до 52,1%, що означає погіршення технічного стану основних засобів.

Узагальнюючи результати аналізу складу, структури та динаміки активів ФГ «Відродження», можна зробити висновок про критичне погіршення всіх параметрів ресурсної бази підприємства у 2024 році. Скорочення валюти балансу на 59,6%, драматичне зменшення оборотних активів на 71,9%, зростання зносу основних засобів до 47,9% та повна відсутність інвестицій у відновлення та розвиток активів свідчать про глибоку системну кризу, що потребує негайного втручання та розробки антикризової програми або прийняття рішення про санацію підприємства.

2.3. Оцінка ефективності формування та використання активів Фермерського господарства «Відродження»

Ефективність формування та використання активів є ключовим індикатором результативності управління ресурсами підприємства та визначає його здатність генерувати економічні вигоди від наявного майнового комплексу. Проаналізуємо показники оборотності активів ФГ «Відродження» (табл. 2.8).

Аналіз показників оборотності виявляє критичне уповільнення обороту активів у 2024 році. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 0,20 до 0,03 обороту на рік, що означає здійснення лише 0,03 обороту активів протягом року, або фактично відсутність операційної діяльності. Відповідно, період обороту активів зріс до абсурдних 13 249,61 днів (понад 36 років), що підтверджує повне припинення виробничо-комерційного циклу.

Таблиця 2.8

Показники оборотності активів ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	Бажана тенденція
Коефіцієнти оборотності (рази)					
Коефіцієнт оборотності активів	0,20	0,20	0,03	-0,17	Зростання
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,25	0,26	0,09	-0,16	Зростання
Коефіцієнт оборотності запасів	0,36	0,38	0,00	-0,36	Зростання
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	42,33	43,11	4,04	-38,29	Зростання
Тривалість обороту (днів)					
Період обороту активів	1774,67	1767,63	13249,61	+11 474,94	Зниження
Період обороту оборотних активів	1428,23	1407,11	4207,75	+2 779,52	Зниження
Період обороту запасів	986,56	944,03	0,00	-986,56	Зниження
Період обороту дебіторської заборгованості	8,50	8,35	89,14	+80,64	Зниження
Операційний та фінансовий цикли					
Тривалість операційного циклу, днів	995,06	952,38	89,14	-905,92	Зниження
Тривалість фінансового циклу, днів	995,06	952,38	89,14	-905,92	Зниження

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 0,26 до 0,09 обороту, а період обороту зріс з 1 407 до 4 208 днів (майже 12 років). Це вказує на критичну неефективність використання оборотного капіталу та наявність значних обсягів "заморожених" ресурсів.

Коефіцієнт оборотності запасів у 2024 році дорівнює нулю через відсутність реалізації продукції (собівартість реалізованої продукції = 0), що підтверджує припинення операційної діяльності. У 2022-2023 роках оборотність запасів становила лише 0,36-0,38 обороту на рік (період обороту 944-987 днів), що є надзвичайно низьким показником. Для порівняння: у ефективних аграрних підприємствах оборотність запасів становить 4-6 оборотів на рік (60-90 днів).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості різко знизився з 42-43 оборотів до 4,04 обороту, а період інкасації дебіторської заборгованості збільшився з 8-9 днів до 89 днів. Це свідчить про погіршення умов розрахунків з покупцями або наявність проблемної заборгованості.

Тривалість операційного циклу (період з моменту придбання запасів до отримання грошей від реалізації продукції) формально скоротилася з 995 до 89 днів, проте це пояснюється не покращенням ефективності, а відсутністю операційної діяльності. У 2022-2023 роках операційний цикл тривав майже 3 роки (995 днів), що є критично високим показником і свідчить про "заморожування" оборотного капіталу на тривалий період.

Проаналізуємо ефективність використання окремих видів активів через показники віддачі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники віддачі активів ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	Одиниця виміру
Фондовіддача	0,97	0,99	0,00	-0,97	грн/грн
Фондомісткість	1,03	1,01	-	-	грн/грн
Віддача оборотних активів	0,25	0,26	0,09	-0,16	грн/грн
Віддача запасів	0,50	0,51	0,00	-0,50	грн/грн
Дохід на 1 грн активів	0,20	0,20	0,03	-0,17	грн/грн
Прибуток на 1 грн активів	0,04	0,04	-0,14	-0,18	грн/грн

Показники віддачі активів демонструють критичне погіршення ефективності їх використання. Фондовіддача (дохід на 1 грн основних засобів) знизилася з 0,97-0,99 до нульового рівня, що означає повну відсутність генерування доходу від необоротних активів. Навіть у 2022-2023 роках фондовіддача була нижчою за 1,0, що вказує на неефективне використання виробничих фондів, оскільки кожна гривня, вкладена в основні засоби, генерувала менше 1 грн доходу.

Віддача оборотних активів знизилася з 0,25-0,26 до 0,09 грн доходу на 1 грн оборотних активів, що на 64% нижче рівня 2022 року. Віддача запасів стала

нульовою через відсутність реалізації продукції у 2024 році.

Критично важливим показником є прибуток на 1 грн активів, який став від'ємним (-0,14 грн), що означає генерування збитку в розмірі 14 копійок на кожен гривню активів. У 2022-2023 роках цей показник становив лише 0,04 грн, що є вкрай низьким рівнем ефективності.

Для комплексної оцінки ефективності використання активів застосуємо факторний аналіз рентабельності активів за моделлю DuPont (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Факторний аналіз рентабельності активів ФГ «Відродження» за моделлю DuPont за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
1. Рентабельність продажів (ROS), %	18,00	18,95	-523,50	-541,50 п.п.
2. Коефіцієнт оборотності активів	0,20	0,20	0,03	-0,17
3. Рентабельність активів (ROA = ROS × Коб.а), %	3,65	3,86	-14,22	-17,87 п.п.
4. Мультиплікатор капіталу (Активи/Власний капітал)	1,00	1,00	1,05	+0,05
5. Рентабельність власного капіталу (ROE), %	3,66	3,92	-26,08	-29,74 п.п.

Факторний аналіз за моделлю DuPont дозволяє визначити вплив окремих факторів на зміну рентабельності активів:

$$ROA = ROS \times K_{об.а}$$

У 2024 році рентабельність активів знизилася на 17,87 процентних пункти (з 3,86% до -14,22%), що відбулося під впливом двох факторів:

1. Зниження рентабельності продажів з 18,95% до -523,50% (-542,45 п.п.) – основний фактор погіршення
2. Уповільнення оборотності активів з 0,20 до 0,03 обороту (-0,17) – додатковий негативний фактор

Розрахуємо вплив факторів методом ланцюгових підстановок:

Вплив зміни рентабельності продажів:

$$\Delta ROA_{ROS} = (ROS_{2024} - ROS_{2023}) \times K_{об.а2023} = (-523,50 - 18,95) \times 0,20 = -108,49\%$$

Вплив зміни оборотності активів:

$$\Delta ROA_{Kоб} = ROS_{2024} \times (K_{об.а2024} - K_{об.а2023}) = -523,50 \times (0,03 - 0,20) = +88,40\%$$

Загальна зміна ROA:

$$\Delta ROA = -108,49 + 88,40 = -20,09\%$$

Таким чином, основним фактором зниження рентабельності активів є катастрофічне погіршення рентабельності продажів (-108,49 процентних пункти впливу), тоді як уповільнення оборотності частково компенсувало негативний ефект (+88,40 п.п.), що є математичною особливістю від'ємних значень показників.

Проаналізуємо ефективність формування активів через оцінку структури джерел фінансування (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура джерел фінансування активів ФГ «Відродження» за 2022-2024 рр.

Джерела фінансування	2022		2023		2024		Відхилення 2024/2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	п.п.
Власний капітал	15 072,8	98,4	15 112,4	98,4	5 877,1	95,0	-9 195,7	-3,4
Зареєстрований капітал	5,0	0,03	5,0	0,03	5,0	0,08	0,0	+0,05
Додатковий капітал	6 259,0	40,8	6 259,0	40,7	5 303,9	85,7	-955,1	+44,9
Резервний капітал	302,3	2,0	302,3	2,0	0,0	0,0	-302,3	-2,0
Нерозподілений прибуток	8 506,5	55,5	8 546,1	55,6	7 013,3	113,3	-1 493,2	+57,8
Неоплачений капітал	0,0	0,0	0,0	0,0	-6 445,1	-104,2	-6 445,1	-104,2
Поточні зобов'язання	252,4	1,6	252,4	1,6	310,8	5,0	+58,4	+3,4
БАЛАНС	15 325,2	100,0	15 364,8	100,0	6 187,9	100,0	-9 137,3	0,0

Аналіз структури джерел фінансування показує, що активи ФГ «Відродження» формуються майже виключно за рахунок власного капіталу (95-98,4%), а частка позикових коштів мінімальна (1,6-5,0%). Це характеризує підприємство як фінансово незалежне, проте таке консервативне фінансування обмежує можливості розвитку через ефект фінансового левериджу.

Критичною проблемою є поява від'ємного значення показника "Неоплачений капітал" у розмірі -6 445,1 тис. грн (або -104,2% до валюти балансу) у 2024 році. Це технічно означає, що накопичені збитки перевищили всі елементи власного капіталу, що є ознакою критичного фінансового стану та потенційного банкрутства.

Зменшення резервного капіталу з 302,3 до 0 тис. грн свідчить про його використання на покриття поточних збитків. Додатковий капітал скоротився з 6 259,0 до 5 303,9 тис. грн (-15,3%), що відповідає зменшенню первісної вартості основних засобів внаслідок їх вибуття або переоцінки.

Проведемо порівняльний аналіз показників ефективності ФГ «Відродження» з середньогалузевими значеннями для аграрних підприємств України (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Порівняльний аналіз показників ефективності використання активів ФГ
«Відродження» з галузевими показниками за 2024 рік**

Показники	ФГ «Відродження» 2024	Середньогалузеві значення для АПК	Відхилення від галузі	Оцінка
ROA, %	-14,22	8-12	-26,22 п.п.	Критично низький
ROS, %	-523,50	15-20	-543,50 п.п.	Критично низький
Оборотність активів, раз	0,03	1,2-1,5	-1,47	Критично низький
Період обороту активів, днів	13 250	240-300	+12 950	Критично високий
Оборотність запасів, раз	0,00	4-6	-6,00	Критично низький
Фондовіддача, грн/грн	0,00	2,0-3,0	-3,00	Критично низький
Коефіцієнт автономії	0,950	0,5-0,6	+0,350	Надмірно високий

Примітка: Середньогалузеві значення розраховано на основі статистичних даних Держстату України та аналітичних матеріалів галузевих асоціацій

Порівняльний аналіз виявляє критичне відставання ФГ «Відродження» від середньогалузевих показників за всіма індикаторами ефективності використання активів. Рентабельність активів нижча на 26 процентних пункти, оборотність активів нижча в 50 разів, фондівдача нижча в 3 рази. Єдиним показником, що перевищує галузеві значення, є коефіцієнт автономії, проте надмірна фінансова незалежність за відсутності операційної ефективності не є позитивним фактором.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності формування та використання активів ФГ «Відродження», можна констатувати критично низький рівень ефективності за всіма аналізованими параметрами. У 2024 році підприємство фактично припинило операційну діяльність, що призвело до нульової оборотності активів, від'ємної рентабельності та масштабного знищення вартості для власників. Навіть у відносно успішні 2022-2023 роки показники ефективності були значно нижчими за галузеві норми, що свідчило про хронічні проблеми в системі управління активами.

Основними проблемами управління активами ФГ «Відродження» є:

1. Критично низька оборотність активів (0,03 обороту на рік у 2024 році)
2. Надмірна тривалість операційного циклу (понад 900 днів у 2022-2023 роках)
3. Неефективне використання основних засобів (фондовіддача $<1,0$)
4. Відсутність інвестицій у відновлення та розвиток активів
5. Незбалансована структура активів з надмірною часткою оборотних коштів у 2022-2023 роках
6. Повна відсутність використання фінансового левериджу для підвищення рентабельності
7. Припинення операційної діяльності у 2024 році з генеруванням критичних збитків

Ці проблеми потребують негайного розв'язання через розробку комплексної політики управління активами, що буде предметом дослідження у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз формування та використання активів ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки, що дозволило виявити критичні проблеми в системі управління ресурсами підприємства та обґрунтувати необхідність розробки нової політики управління активами. Основні результати дослідження полягають у наступному.

1. Організаційно-економічна характеристика підприємства виявила, що ФГ «Відродження» є малим аграрним підприємством, що спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. Аналіз показників діяльності виявив катастрофічне погіршення у 2024 році: повне припинення реалізації продукції (чистий дохід = 0), отримання збитку 1 532,8 тис. грн, скорочення персоналу з 11 до 2 осіб (-81,8%).

2. Оцінка фінансового стану показала парадоксальне поєднання надвисоких показників ліквідності та фінансової стійкості (коефіцієнт поточної ліквідності – 11,01, коефіцієнт автономії – 0,950) з критично низькими показниками рентабельності ($ROA = -14,22\%$, $ROE = -26,08\%$, $ROS = -523,50\%$). Це свідчить про те, що фінансова стійкість досягнута не за рахунок ефективного управління, а внаслідок згортання діяльності та розпродажу активів.

3. Аналіз динаміки активів виявив критичне скорочення валюти балансу на 9 137,3 тис. грн (-59,6%) з 15 325,2 до 6 187,9 тис. грн. Найбільш драматичне зменшення зазнали оборотні активи (-71,9%), зокрема запаси (-77,8%) та поточні біологічні активи (-76,3%), що є основою виробничої діяльності аграрного підприємства.

4. Аналіз структури активів показав кардинальну трансформацію: частка необоротних активів зросла з 20,6% до 44,7%, а оборотних знизилася з 79,4% до 55,3%. Така структура є нетиповою для аграрного підприємства та свідчить не про капіталізацію виробництва, а про згортання операційної діяльності. З'явилися нові елементи активів: грошові кошти (292,8 тис. грн) та дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (281,2 тис. грн).

5. Оцінка якості активів виявила прогресуюче старіння основних засобів: коефіцієнт зносу зріс з 40,6% до 47,9%, наближаючись до критичної позначки 50%. Коефіцієнт придатності знизився до 52,1%, що вказує на погіршення технічного стану виробничих фондів за відсутності їх оновлення.

6. Аналіз оборотності активів показав критичне уповільнення: коефіцієнт оборотності активів знизився з 0,20 до 0,03 обороту (період обороту зріс до 13 250 днів або 36 років), коефіцієнт оборотності запасів став нульовим через відсутність реалізації. Навіть у 2022-2023 роках оборотність була критично низькою: період обороту активів перевищував 1 770 днів (майже 5 років), що в 6 разів гірше галузевих норм.

7. Оцінка показників віддачі виявила повну неефективність використання активів: фондівіддача знизилася до 0,00 (при нормі 2,0-3,0 для АПК), віддача оборотних активів – до 0,09 грн/грн, прибуток на 1 грн активів став від'ємним (-0,14 грн). У 2022-2023 роках фондівіддача становила менше 1,0, що означало генерування менше 1 грн доходу від кожної гривні, вкладеної в активи.

8. Факторний аналіз за моделлю DuPont виявив, що зниження рентабельності активів на 17,87 процентних пункти відбулося під впливом двох факторів: катастрофічного погіршення рентабельності продажів (-542,45 п.п.) та критичного уповільнення оборотності активів (-0,17 обороту).

9. Аналіз структури джерел фінансування виявив критичну проблему: появу від'ємного значення показника "Неоплачений капітал" (-6 445,1 тис. грн), що означає перевищення накопичених збитків над власним капіталом та є ознакою потенційного банкрутства. Резервний капітал повністю використано на покриття збитків (зменшився з 302,3 до 0 тис. грн).

Результати аналізу свідчать про критичний стан системи управління активами ФГ «Відродження» та необхідність розробки комплексної політики управління активами, спрямованої на відновлення операційної діяльності, оптимізацію структури та підвищення ефективності використання ресурсів. Виявлені проблеми формують основу для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ВІДРОДЖЕННЯ»

3.1. Формування стратегії управління необоротними активами підприємства

Результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, засвідчили критичний стан управління необоротними активами ФГ «Відродження», що характеризується прогресуючим зносом основних засобів (47,9%), нульовою фондовіддачею та відсутністю інвестицій у відновлення виробничого потенціалу. За таких умов формування ефективної стратегії управління необоротними активами є пріоритетним напрямом антикризової програми підприємства та передумовою відновлення його операційної діяльності.

Стратегія управління необоротними активами – це довгострокова програма дій щодо формування оптимального складу, структури та обсягу необоротних активів, спрямована на забезпечення виробничого потенціалу підприємства для реалізації його стратегічних цілей при мінімізації витрат на утримання та максимізації віддачі від використання основних засобів. Ця стратегія має узгоджуватися із загальною стратегією розвитку підприємства, фінансовою стратегією та політикою управління оборотними активами [27].

Аналіз стану основних засобів ФГ «Відродження» станом на кінець 2024 року виявив наступну структуру та технічний стан (табл. 3.1).

Дані таблиці 3.1 свідчать, що найбільш критичною є група "Машини та обладнання" з коефіцієнтом зносу 54,8%, що перевищує граничне значення 50% та сигналізує про необхідність термінового оновлення. До цієї групи належать зернозбиральні комбайни, трактори, сівалки, культиватори та інша сільськогосподарська техніка, без якої неможливе відновлення виробничої діяльності. Будівлі та споруди перебувають у задовільному стані (знос 47,2%), проте потребують планового капітального ремонту для підтримання їх

експлуатаційних характеристик.

Таблиця 3.1

Аналіз стану основних засобів ФГ «Відродження» станом на 31.12.2024

Група основних засобів	Первісна вартість, тис. грн	Знос, тис. грн	Залишкова вартість, тис. грн	Коефіцієнт зносу, %	Коефіцієнт придатності, %	Оцінка стану
Будівлі та споруди	1 800,0	850,0	950,0	47,2	52,8	Задовільний
Машини та обладнання	2 100,0	1 150,0	950,0	54,8	45,2	Незадовільний
Транспортні засоби	950,0	380,3	569,7	40,0	60,0	Задовільний
Інструменти та інвентар	453,9	158,0	295,9	34,8	65,2	Добрий
РАЗОМ	5 303,9	2 538,3	2 765,6	47,9	52,1	Задовільний

Для визначення пріоритетів оновлення основних засобів застосуємо метод ABC-XYZ аналізу, що дозволяє класифікувати об'єкти за двома критеріями: важливістю для виробничого процесу (ABC) та технічним станом (XYZ). Результати класифікації представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

ABC-XYZ аналіз основних засобів ФГ «Відродження» для визначення пріоритетів оновлення

Найменування об'єкта	Залишкова вартість, тис. грн	Знос, %	Клас ABC	Клас XYZ	Пріоритет	Рекомендовані дії
Зернозбиральний комбайн	420,0	62,0	A	X	Критичний	Заміна у 2025 році
Трактор МТЗ-80	285,0	58,5	A	X	Критичний	Заміна у 2025 році
Сівалка зернова	115,0	53,2	B	X	Високий	Заміна у 2026 році
Культиватор	85,0	48,0	B	Y	Середній	Капремонт у 2025 році
Причіп тракторний	45,0	35,0	C	Y	Низький	Експлуатація
Обприскувач	95,0	42,0	B	Y	Середній	Експлуатація

Примітка: Клас ABC – важливість для виробництва (A – критично важливі, B – важливі, C – допоміжні);
Клас XYZ – технічний стан (X – критичний знос >50%, Y – підвищений знос 40-50%, Z – нормальний стан <40%)

Аналіз виявив два об'єкти критичного пріоритету (зернозбиральний комбайн та трактор), які належать до класу АХ (критично важливі з критичним зносом) та потребують негайної заміни у 2025 році. Без цих базових машин неможливе відновлення виробництва зернових культур. Об'єкти класу ВХ (сівалка) мають високий пріоритет та підлягають заміні у 2026 році після стабілізації фінансового стану.

Пропонується наступна програма оновлення та модернізації необоротних активів на 2025-2027 роки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Програма оновлення необоротних активів ФГ «Відродження» на 2025-2027 роки

№	Захід	2025	2026	2027	Разом	Джерело фінансування
		тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	
1.	Придбання нової техніки					
1.1	Зернозбиральний комбайн (б/в)	450	0	0	450	Лізинг (70%) + власні кошти (30%)
1.2	Трактор МТЗ-82 (новий)	350	0	0	350	Державна програма "Доступні кредити 5-7-9%"
1.3	Сівалка зернова СЗ-3,6	0	180	0	180	Лізинг
1.4	Обприскувач причіпний	0	0	120	120	Власні кошти
2.	Капітальний ремонт					
2.1	Капремонт культиватора	35	0	0	35	Власні кошти
2.2	Капремонт транспортних засобів	25	30	0	55	Власні кошти
2.3	Ремонт зерносховища	80	0	0	80	Власні кошти
3.	Модернізація інфраструктури					
3.1	Система моніторингу техніки GPS	40	0	0	40	Власні кошти
3.2	Система точного землеробства	0	90	0	90	Державна підтримка + власні
3.3	Сонячна електростанція (30 кВт)	0	0	250	250	Власні + "зелений" кредит
4.	Резерв на непередбачені витрати	20	15	10	45	Власні кошти
	РАЗОМ інвестицій у необоротні активи	1 000	315	380	1 695	

Програма передбачає поетапні інвестиції у необоротні активи загальним обсягом 1 695 тис. грн протягом 2025-2027 років, що дозволить оновити 33% основних засобів та знизити коефіцієнт зносу з 47,9% до 38-40%. Пріоритетом першого року є придбання базової техніки (комбайн та трактор) загальною вартістю 800 тис. грн, що забезпечить можливість відновлення виробництва зернових на площі 300 га.

Критично важливим є правильний вибір джерел фінансування оновлення необоротних активів. З урахуванням обмежених власних коштів підприємства (292,8 тис. грн станом на кінець 2024 року) пропонується диверсифікована структура фінансування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Структура джерел фінансування оновлення необоротних активів ФГ
«Відродження»**

Джерело фінансування	2025	2026	2027	Разом 2025-2027	Частка,	Умови залучення
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%	
Власні кошти	300	200	180	680	40,1	Реінвестування прибутку
Фінансовий лізинг	450	180	120	750	44,2	Авансовий внесок 20-30%, строк 3-5 років, ставка 18-22% річних
Державна програма "Доступні кредити 5-7-9%"	350	0	0	350	20,7	Ставка 9% річних, строк до 5 років, на техніку українського виробництва
"Зелений" кредит ЄБРР	0	0	250	250	14,7	Ставка 12% річних, на енергоефективні проекти
Державна підтримка АПК	0	45	0	45	2,7	Часткове відшкодування вартості с/г техніки (25%)
Потреба у фінансуванні	1 100	425	550	2 075	122,4	
З таблиці 3.3 планові інвестиції	1 000	315	380	1 695	100,0	
Резерв фінансування	100	110	170	380	22,4	Буфер ліквідності

Джерело: розроблено автором на основі аналізу доступних програм фінансування АПК

Запропонована структура фінансування передбачає мінімізацію навантаження на власні кошти (40,1%) та максимальне використання зовнішніх джерел з державною підтримкою. Фінансовий лізинг (44,2%) дозволяє придбати техніку без єдиноразового відволікання значних сум коштів, розподіливши платежі на кілька років. Програма "Доступні кредити 5-7-9%" пропонує найнижчу процентну ставку (9% річних) для малих та середніх підприємств АПК, що робить її оптимальним інструментом для фінансування придбання трактора.

Для оцінки економічної ефективності оновлення основних засобів розрахуємо очікувані показники віддачі від необоротних активів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз показників ефективності використання необоротних активів ФГ

«Відродження»

Показники	2024 факт	2025 прогноз	2026 прогноз	2027 прогноз	Відхилення 2027/2024
Вартість необоротних активів					
Первісна вартість, тис. грн	5 303,9	6 303,9	6 618,9	6 998,9	+1 695,0
Знос, тис. грн	2 538,3	2 803,9	2 918,9	2 998,9	+460,6
Залишкова вартість, тис. грн	2 765,6	3 500,0	3 700,0	4 000,0	+1 234,4
Коефіцієнт зносу, %	47,9	44,5	44,1	42,8	-5,1 п.п.
Показники використання					
Чистий дохід, тис. грн	0,0	4 500,0	6 500,0	8 500,0	+8 500,0
Фондовіддача, грн/грн	0,00	1,29	1,76	2,13	+2,13
Фондомісткість, грн/грн	-	0,78	0,57	0,47	-
Рентабельність необоротних активів, %	-55,4	12,9	21,1	27,6	+83,0 п.п.
Порівняння з галуззю					
Фондовіддача АПК середня, грн/грн	2,0-3,0	2,0-3,0	2,0-3,0	2,0-3,0	-
Відхилення від галузі, грн/грн	-2,50	-1,21	-0,74	-0,37	+2,13

Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація програми оновлення

необоротних активів дозволить збільшити їх залишкову вартість на 44,6% (з 2 765,6 до 4 000,0 тис. грн) при одночасному зниженні коефіцієнта зносу на 5,1 процентних пункти (з 47,9% до 42,8%). Критично важливим є відновлення фондівіддачі: прогнозується її зростання з 0,00 до 2,13 грн/грн у 2027 році, що наблизить підприємство до середньогалузових показників (2,0-3,0 грн/грн). Рентабельність необоротних активів зростає на 83,0 процентних пункти, досягнувши 27,6% у 2027 році.

Важливим елементом стратегії управління необоротними активами є впровадження системи їх моніторингу та обліку на основі цифрових технологій. Пропонується запровадити наступні інструменти цифровізації управління основними засобами (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Система цифрового управління необоротними активами ФГ «Відродження»

Впровадження GPS-моніторингу техніки вартістю 40 тис. грн дозволить контролювати місцезнаходження, час роботи та витрати палива кожної одиниці

техніки в режимі реального часу, що забезпечить скорочення нецільового використання активів та зниження витрат на ПММ на 15-20%. Автоматизований облік зносу та планування технічного обслуговування дозволить оптимізувати графік ремонтів та попередити аварійні ситуації.

3.2. Розробка політики управління оборотними активами та оптимізація їх структури

Ефективне управління оборотними активами є критично важливим для аграрних підприємств з урахуванням високої частки оборотного капіталу у структурі активів (оптимально 70-75%) та сезонного характеру виробництва. Аналіз, проведений у другому розділі, виявив катастрофічне скорочення оборотних активів ФГ «Відродження» на 71,9% (з 12 175,7 до 3 422,3 тис. грн), критично низьку оборотність (0,09 обороту на рік) та незбалансовану структуру. За таких умов розробка комплексної політики управління оборотними активами є пріоритетним напрямом фінансової стабілізації підприємства.

Політика управління оборотними активами – це система принципів, методів та інструментів формування оптимального обсягу, складу та структури оборотних активів, спрямована на забезпечення безперервності операційної діяльності підприємства при мінімізації вартості їх утримання та максимізації швидкості обороту [31].

Ключовим елементом політики управління оборотними активами є визначення їх оптимальної структури. Порівняння поточної та оптимальної структури оборотних активів представлено у таблиці 3.6.

Оптимальна структура передбачає нарощування запасів та біологічних активів до рівня, достатнього для забезпечення виробничого циклу на площі 300-350 га посівів, при одночасному скороченні надлишкової дебіторської заборгованості та оптимізації залишку грошових коштів. Для досягнення цільової структури необхідно збільшити оборотні активи з 3 422,3 до 9 500,0 тис. грн (+177,5%), що потребує залучення додаткового фінансування.

Таблиця 3.6

**Порівняння поточної та оптимальної структури оборотних активів ФГ
«Відродження»**

Елемент оборотних активів	Поточна структура 2024		Оптимальна структура		Відхилення	Цільовий обсяг на 2027, тис. грн
	тис. грн	%	тис. грн	%	п.п.	
Виробничі запаси	1 354,2	39,6	4 500,0	47,4	+7,8	4 500,0
Поточні біологічні активи	1 421,6	41,5	4 000,0	42,1	+0,6	4 000,0
Дебіторська заборгованість	353,7	10,3	600,0	6,3	-4,0	600,0
Грошові кошти	292,8	8,6	400,0	4,2	-4,4	400,0
РАЗОМ оборотних активів	3 422,3	100,0	9 500,0	100,0	0,0	9 500,0

Для ФГ «Відродження» пропонується впровадити систему нормування запасів, яка забезпечить оптимальний баланс між достатністю матеріальних ресурсів та мінімізацією витрат на їх зберігання. Розрахунок нормативу виробничих запасів на 2025 рік представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок нормативу виробничих запасів ФГ «Відродження» на 2025 рік

Елемент запасів	Річна потреба, тис. грн	Норма запасу, днів	Обґрунтування норми	Норматив, тис. грн
Насіння	450	90	Період від закупівлі до посівної кампанії	112,5
Мінеральні добрива	800	30	Поточний запас + страховий резерв 10 днів	66,7
Засоби захисту рослин (ЗЗР)	300	45	Сезонна потреба + резерв	37,5
ПММ (паливо та мастильні матеріали)	600	20	Поточний запас між поставками	33,3
Запасні частини	150	60	Страховий запас для термінових ремонтів	25,0
Незавершене виробництво	500	120	Період вегетації культур	166,7
Готова продукція	1 200	45	Період зберігання до продажу за оптимальною ціною	150,0
РАЗОМ	4 000	-	-	591,7

Нормативний розрахунок виконано за формулою:

$$H_i = \frac{P_i \times D_i}{360}$$

де H_i – норматив i -го елемента запасів, тис. грн; P_i – річна потреба в i -му елементі запасів, тис. грн; D_i – норма запасу в днях; 360 – кількість днів у році для фінансових розрахунків.

Для оптимізації управління запасами рекомендується впровадити модель EOQ (Economic Order Quantity – економічно оптимальний розмір замовлення) для матеріальних ресурсів з регулярним споживанням (добрива, ЗЗР, ПММ). Розрахунок EOQ для мінеральних добрив представлено нижче.

Політика управління дебіторською заборгованістю для ФГ «Відродження» має базуватися на принципі мінімізації ризиків та прискорення обороту коштів. З урахуванням складної фінансової ситуації рекомендується консервативна кредитна політика з наступними параметрами (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Параметри кредитної політики ФГ «Відродження»

Елемент кредитної політики	Поточний стан	Рекомендовані параметри	Очікуваний ефект
Тип кредитної політики	Відсутня формалізована політика	Консервативна з елементами помірної	Зниження ризиків
Форми розрахунків	Відстрочка платежу без контролю	70% передоплата, 30% відстрочка до 15 днів	Прискорення надходжень
Знижки за передоплату	Не практикуються	3% за повну передоплату	Стимулювання оплати
Максимальна відстрочка	Не встановлено	15 днів для перевірених клієнтів	Зниження ризиків
Кредитний ліміт на клієнта	Не встановлено	До 100 тис. грн залежно від кредитної історії	Диверсифікація ризиків
Система оцінки клієнтів	Відсутня	Оцінка за 5 критеріями (5С)	Підвищення якості портфеля
Періодичність інкасації	Безсистемна	Щоденний моніторинг, дзвінки на 10-й день	Прискорення обороту
Робота з простроченою заборгованістю	Відсутня	Претензійна робота з 16-го дня, судове стягнення з 31-го дня	Мінімізація збитків

Впровадження рекомендованої кредитної політики дозволить скоротити

період обороту дебіторської заборгованості з 89 до 25-30 днів, що вивільнить оборотні кошти обсягом близько 200 тис. грн. Система оцінки кредитоспроможності клієнтів за методом 5C (Character – репутація, Capacity – платоспроможність, Capital – капітал, Collateral – забезпечення, Conditions – умови) дозволить мінімізувати ризик виникнення безнадійної заборгованості.

Політика управління грошовими коштами має забезпечити оптимальний баланс між ліквідністю та прибутковістю. Для визначення оптимального залишку грошових коштів застосуємо модель Баумоля, адаптовану до умов ФГ «Відродження».

Розрахунок оптимального залишку грошових коштів за моделлю Баумоля:

Вихідні дані: Прогнозний річний обсяг платежів (T) = 7 650 тис. грн (2025 рік); Витрати на конвертацію цінних паперів у готівку (F) = 500 грн; Альтернативна вартість утримання коштів (ставка депозиту) (r) = 12% = 0,12.

Оптимальний залишок грошових коштів:

$$C^* = \sqrt{\frac{2 \times T \times F}{r}} = \sqrt{\frac{2 \times 7\,650\,000 \times 500}{0,12}} = \sqrt{63\,750\,000\,000} = 252\,488 \text{ грн}$$

$\approx 252,5 \text{ тис. грн}$

Середній залишок грошових коштів:

$$\bar{C} = \frac{C^*}{2} = \frac{252,5}{2} = 126,25 \text{ тис. грн}$$

Кількість операцій конвертації на рік:

$$N = \frac{T}{C^*} = \frac{7\,650}{252,5} = 30,3 \approx 30 \text{ разів}$$

Таким чином, оптимальний максимальний залишок грошових коштів становить 252,5 тис. грн, середній залишок – 126,25 тис. грн. При досягненні максимального залишку слід інвестувати надлишкові кошти у короткострокові депозити або цінні папери, а при вичерпанні залишку – конвертувати фінансові інвестиції у готівку.

Для оптимізації структури оборотних активів та прискорення їх обороту розроблено комплексну програму заходів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Програма оптимізації управління оборотними активами ФГ «Відродження»
на 2025-2027 роки**

№	Захід	Термін реалізації	Відповідальний	Очікуваний ефект	Витрати, тис. грн
1.	Оптимізація управління запасами				
1.1	Впровадження системи нормування запасів	I кв. 2025	Головний бухгалтер	Зниження надлишків на 20%	5
1.2	Впровадження моделі EOQ для матеріалів	II кв. 2025	Менеджер з закупівель	Економія витрат на закупівлю 3-5%	10
1.3	ABC-аналіз запасів	Щоквартально	Економіст	Фокус на критичних позиціях	0
1.4	Автоматизація обліку запасів (ІС:Підприємство)	III кв. 2025	ІТ-спеціаліст	Прозорість та контроль	50
2.	Оптимізація управління дебіторською заборгованістю				
2.1	Розробка та затвердження кредитної політики	I кв. 2025	Фінансовий директор	Формалізація процедур	0
2.2	Впровадження системи оцінки клієнтів (5С)	I кв. 2025	Комерційний директор	Зниження ризиків на 30%	3
2.3	Система знижок за передоплату (3%)	Постійно	Відділ збуту	Прискорення оплати	135
2.4	Щоденний моніторинг дебіторів	Постійно	Бухгалтерія	Скорочення періоду інкасації на 40%	0
2.5	Факторинг для великих контрактів	За потреби	Фінансовий директор	Негайне отримання коштів	80 (комісія 2%)
3.	Оптимізація управління грошовими коштами				
3.1	Розрахунок оптимального залишку за моделлю Баумоля	I кв. 2025	Фінансовий відділ	Мінімізація втрачених доходів	0
3.2	Розміщення вільних коштів на депозитах	Постійно	Бухгалтер-казначей	Додатковий дохід 30-40 тис. грн/рік	0
3.3	Платіжний календар (cash-flow бюджетування)	Щотижня	Фінансовий відділ	Прогнозованість платежів	0
3.4	Централізація платежів (один банк)	II кв. 2025	Бухгалтерія	Економія банківських комісій 15%	0
4.	Фінансування оборотних активів				
4.1	Короткостроковий кредит (сезонний)	Щорічно	Фінансовий директор	Фінансування змінної частини	1 500
4.2	Факторинг дебіторської заборгованості	За потреби	Фінансовий директор	Прискорення обороту	80
4.3	Оптимізація кредиторської заборгованості	Постійно	Менеджер з закупівель	Використання безкоштовного кредиту	0
	РАЗОМ витрат на впровадження				1 863

Реалізація програми оптимізації управління оборотними активами потребує

інвестицій у розмірі 1 863 тис. грн протягом 2025-2027 років, основна частина яких (81%) припадає на фінансування збільшення обсягу оборотних активів, а 19% – на впровадження інструментів управління. Очікується, що ці заходи дозволять прискорити оборотність оборотних активів з 0,09 до 1,2 обороту на рік, скоротити період обороту з 4 208 до 300 днів та вивільнити додатковий капітал обсягом близько 800 тис. грн .

Для моніторингу ефективності управління оборотними активами рекомендується встановити цільові показники та здійснювати їх щомісячний контроль (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Цільові показники ефективності управління оборотними активами ФГ
«Відродження»**

Показник	2024 факт	2025 план	2026 план	2027 цільове значення	Норматив АПК
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, раз	0,09	0,82	1,08	1,26	1,5-2,0
Період обороту оборотних активів, днів	4 208	439	333	286	180-240
Коефіцієнт оборотності запасів, раз	0,00	1,80	1,86	1,89	4-6
Період обороту запасів, днів	-	200	194	190	60-90
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, раз	4,04	9,00	10,83	14,17	12-15
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	89	40	33	25	24-30
Частка оборотних активів у валюті балансу, %	55,3	63,2	68,2	71,4	70-75
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,909	0,636	0,545	0,526	≥0,1

Цільові показники розроблено з урахуванням галузевих нормативів для аграрних підприємств та реалістичних можливостей ФГ «Відродження». Передбачається поступове наближення до галузевих стандартів протягом 2025-2027 років з досягненням цільових значень до кінця планового періоду. Критично важливим є прискорення оборотності дебіторської заборгованості з 89 до 25 днів та запасів з нульового рівня до 190 днів (1,89 обороту на рік) .

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління активами

Ефективність запропонованих у підрозділах 3.1 та 3.2 заходів щодо удосконалення політики управління активами ФГ «Відродження» потребує детального економічного обґрунтування з розрахунком прогнозних показників діяльності, оцінкою необхідних інвестицій та визначенням очікуваних економічних ефектів. Комплексна оцінка економічної доцільності запропонованих рекомендацій дозволить обґрунтувати управлінські рішення щодо їх впровадження та визначити пріоритетність окремих заходів.

Узагальнена програма інвестицій у відновлення та оптимізацію активів ФГ «Відродження» на 2025-2027 роки представлена у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Зведена програма інвестицій у активи ФГ «Відродження» на 2025-2027 роки

Напрямок інвестування	2025 тис. грн	2026 тис. грн	2027 тис. грн	Разом 2025-2027 тис. грн	Частка, %
1. Необоротні активи					
Придбання техніки та обладнання	800	180	120	1 100	20,5
Капітальний ремонт	140	30	0	170	3,2
Модернізація та цифровізація	40	90	250	380	7,1
Резерв	20	15	10	45	0,8
Разом необоротні активи	1 000	315	380	1 695	31,6
2. Оборотні активи					
Нарощування запасів	1 000	800	500	2 300	42,9
Нарощування біологічних активів	650	700	350	1 700	31,7
Знижки за передоплату	135	0	0	135	2,5
Факторинг (комісія)	40	40	40	120	2,2
Впровадження систем управління	65	0	0	65	1,2
Разом оборотні активи	1 890	1 540	890	4 320	80,6
3. Маркетинг та розвиток	150	100	80	330	6,2
4. Резервний фонд	200	150	100	450	8,4
РАЗОМ інвестицій	3 240	2 105	1 450	6 795	126,8
Очищено від резерву та комісій	2 805	1 915	1 310	6 030	112,5
Чисті інвестиції	2 750	1 500	1 110	5 360	100,0

Загальний обсяг інвестицій у відновлення активів ФГ «Відродження» протягом 2025-2027 років становить 5 360 тис. грн, з яких 31,6% спрямовується на необоротні активи, 68,4% – на оборотні активи. Така структура відповідає пріоритету відновлення операційної діяльності, що потребує значного нарощування запасів та поточних біологічних активів.

Джерела фінансування інвестиційної програми представлено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Джерела фінансування інвестиційної програми ФГ «Відродження» на 2025-2027 роки

Джерело фінансування	2025	2026	2027	Разом	Частка	Умови залучення
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%	
Власні джерела						
Реінвестування прибутку	300	600	800	1 700	31,7	Чистий прибуток за вирахуванням обов'язкових відрахувань
Амортизаційні відрахування	380	400	420	1 200	22,4	Нарахування на оновлені основні засоби
Разом власні джерела	680	1 000	1 220	2 900	54,1	
Позикові джерела						
Фінансовий лізинг	450	180	120	750	14,0	Авансовий внесок 20%, строк 5 років, ставка 20% річних
Короткостроковий кредит (сезонний)	1 000	800	500	2 300	42,9	Ставка 18% річних, строк до 12 міс, під заставу врожаю
Довгостроковий кредит "5-7-9%"	350	0	0	350	6,5	Ставка 9% річних, строк 5 років
"Зелений" кредит ЄБРР	0	0	250	250	4,7	Ставка 12% річних, строк 7 років, на сонячну електростанцію
Разом позикові джерела	1 800	980	870	3 650	68,1	
Державна підтримка						
Часткова компенсація вартості техніки	0	45	0	45	0,8	25% вартості техніки українського виробництва
РАЗОМ джерел фінансування	2 480	2 025	2 090	6 595	123,0	
Потреба у фінансуванні (табл. 3.11)	2 750	1 500	1 110	5 360	100,0	
Буфер ліквідності	-270	+525	+980	+1 235	+23,0	Резерв на непередбачені витрати

Структура джерел фінансування характеризується переважанням позикових

джерел (68,1%) над власними (54,1%), що пояснюється обмеженими власними ресурсами підприємства на початковому етапі відновлення діяльності. У 2025 році власні джерела покривають лише 27,6% потреби (680 з 2 480 тис. грн), проте у 2027 році їхня частка зростає до 58,4% (1 220 з 2 090 тис. грн) завдяки реінвестуванню прибутку. Залишковий буфер ліквідності (+1 235 тис. грн накопичено за три роки) забезпечує фінансову стійкість та можливість реагування на непередбачені обставини.

На основі запропонованих заходів розроблено прогноз основних показників діяльності ФГ «Відродження» на 2025-2027 роки за реалістичним сценарієм (додаток А).

Прогнозні розрахунки (дод. А) свідчать про можливість повного відновлення операційної діяльності ФГ «Відродження» при реалізації запропонованих заходів. Посівна площа збільшиться з 0 до 400 га, валовий збір зернових – до 1 600 т, чистий дохід – до 8 500 тис. грн. Критично важливим є вихід на прибутковість вже у 2025 році (50 тис. грн чистого прибутку) з подальшим нарощуванням до 1 105 тис. грн у 2027 році.

Валюта балансу зросте на 118,2% (з 6 187,9 до 13 500,0 тис. грн), що забезпечить достатню ресурсну базу для виробничої діяльності. Власний капітал збільшиться на 78,7% (з 5 877,1 до 10 500,0 тис. грн) за рахунок реінвестування прибутку. Поточні зобов'язання зростуть з 310,8 до 3 000,0 тис. грн, що відображає залучення короткострокового фінансування для оборотних активів, проте коефіцієнт поточної ліквідності залишиться на безпечному рівні 3,167 (при нормі $\geq 1,5$).

Показники ефективності продемонструють кардинальне покращення: рентабельність активів зростає з -14,2% до +8,2%, фондоддача – з 0,00 до 2,13 грн/грн, період обороту активів скоротиться з 13 250 до 571 днів. Ці показники наближаються до середньогалузевих значень та забезпечать стійке функціонування підприємства.

Для оцінки ефективності інвестицій розрахуємо показники термінів окупності та чистої приведеної вартості проєкту (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Розрахунок економічної ефективності інвестицій у відновлення активів ФГ
«Відродження» на 2025-2027 роки**

Показники	2025	2026	2027	Разом/Середнє
Грошові потоки				
Інвестиції (відтік), тис. грн	-2 750	-1 500	-1 110	-5 360
Чистий прибуток, тис. грн	50	600	1 105	1 755
Амортизація, тис. грн	380	400	420	1 200
Грошовий потік (CF), тис. грн	430	1 000	1 525	2 955
Чистий грошовий потік (NCF), тис. грн	-2 320	-500	+415	-2 405
Кумулятивні показники				
Накопичені інвестиції, тис. грн	2 750	4 250	5 360	-
Накопичений грошовий потік, тис. грн	430	1 430	2 955	-
Накопичений чистий грошовий потік, тис. грн	-2 320	-2 820	-2 405	-
Показники ефективності				
Коефіцієнт дисконтування (15%)	0,870	0,756	0,658	-
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	374	756	1 003	2 133
Дисконтовані інвестиції, тис. грн	-2 393	-1 134	-730	-4 257
Чистий дисконтований грошовий потік (NDCF), тис. грн	-2 019	-378	+273	-2 124
Накопичений NDCF, тис. грн	-2 019	-2 397	-2 124	-
Розрахунок термінів окупності				
Простий термін окупності (PBP)	-	-	>3 роки	3,8 року
Дисконтований термін окупності (DPB)	-	-	>3 роки	4,2 року

Примітка: Ставка дисконтування 15% обрана з урахуванням середньозваженої вартості капіталу (WACC) та ризиків аграрного бізнесу

За наявними даними накопичений грошовий потік на кінець 2027 року становить 2 955 тис. грн, що складає 55,1% від загальних інвестицій (5 360 тис. грн). Для повної окупності потрібно додатково генерувати 2 405 тис. грн грошового потоку. При прогнозованому грошовому потоці 2028 року на рівні не менше 1 600–1 700 тис. грн (за умови збереження тенденцій зростання прибутку та амортизації) очікується повна компенсація вкладених інвестицій приблизно у 2028–2029 роках, що відповідає простому терміну окупності близько 3,8 року та

дисконтованому терміну окупності близько 4,2 року при ставці дисконтування 15%. Такий горизонт окупності є прийнятним для аграрних інвестицій з огляду на високий галузевий ризик та сезонний характер грошових потоків.

На основі прогнозних даних можна сформуванати узагальнену таблицю очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів (табл. 3.14), що концентрує ключові результати для власників та менеджменту підприємства.

Таблиця 3.14

Узагальнений економічний ефект від удосконалення політики управління активами ФГ «Відродження» (реалістичний сценарій)

Група показників	Базовий рівень 2024	Цільовий рівень 2027	Зміна	Економічний зміст ефекту
Фінансовий результат	Чистий збиток -1 532,8 тис. грн	Чистий прибуток 1 105,0 тис. грн	+2 637,8 тис. грн	Перехід від збитковості до стійкої прибутковості.
Рентабельність активів (ROA)	-14,2%	8,2%	+22,4 п.п.	Підвищення здатності активів генерувати дохід.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-26,1%	10,5%	+36,6 п.п.	Відновлення та зростання вартості бізнесу для власників.
Фондовіддача	0,00 грн/грн	2,13 грн/грн	+2,13 грн/грн	Нормалізація віддачі від основних засобів до галузевого рівня.
Оборотність активів	0,03 разу	0,63 разу	+0,60 разу	Прискорення обороту ресурсів, зменшення «замороженого» капіталу.
Період обороту активів	13 250 днів	571 день	-12 679 днів	Скорочення фінансового циклу майже в 23 рази.
Оборотність оборотних активів	0,09 разу	1,26 разу	+1,17 разу	Підвищення ефективності використання запасів та біоактивів.
Період обороту дебіторської заборгованості	89 днів	25 днів	-64 дні	Прискорення повернення коштів, зменшення ризику неплатежів.
Валюта балансу	6 187,9 тис. грн	13 500,0 тис. грн	+7 312,1 тис. грн	Подвоєння ресурсного потенціалу підприємства.
Власний капітал	5 877,1 тис. грн	10 500,0 тис. грн	+4 622,9 тис. грн	Відновлення капіталу, підвищення фінансової стійкості.

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує доцільність та ефективність запропонованого комплексу заходів щодо удосконалення політики управління активами ФГ «Відродження» у середньостроковій перспективі. Незважаючи на відносно тривалий термін повної окупності інвестицій (3,8–4,2

року), їх реалізація забезпечує перехід від кризового до стабільного стану підприємства, створює передумови для подальшого розвитку та підвищує конкурентоспроможність господарства на аграрному ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі на основі результатів теоретичних досліджень та прикладного аналізу діяльності ФГ «Відродження» розроблено комплексну систему удосконалення політики управління активами підприємства. Запропоновані заходи враховують як специфіку аграрного виробництва, так і кризовий фінансовий стан господарства, що зумовлює необхідність поєднання антикризових та інноваційних підходів до управління активами.

По-перше, сформовано стратегію управління необоротними активами, яка базується на вибірковій модернізації критично важливих елементів основних засобів, застосуванні ABC-XYZ аналізу та диверсифікації джерел фінансування інвестицій. Реалізація програми оновлення техніки та інфраструктури дає змогу знизити коефіцієнт зносу, підвищити фондовіддачу та забезпечити відновлення виробничого потенціалу підприємства.

По-друге, розроблено політику управління оборотними активами, що включає систему нормування виробничих запасів, оптимізацію управління дебіторською заборгованістю та застосування моделей управління грошовими коштами. Запропоновано помірну політику фінансування оборотних активів, яка поєднує використання власного капіталу для покриття постійної частини потреби та залучення короткострокових джерел для фінансування сезонних коливань.

По-третє, здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів на основі побудови прогнозних фінансових моделей за 2025–2027 роки, оцінки інвестиційних потреб, джерел їх покриття та розрахунку інтегральних показників ефективності. Показано, що реалізація рекомендацій забезпечує перехід від збитковості до прибуткової діяльності, суттєве покращення показників рентабельності, оборотності та фінансової стійкості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження розробки політики управління активами підприємства на матеріалах Фермерського господарства «Відродження», що дозволило сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Результати дослідження дають підстави для формулювання наступних висновків та пропозицій.

1. Систематизовано багатокритеріальну класифікацію активів підприємства за дев'ятьма основними ознаками (тривалість використання, форма функціонування, характер участі у виробництві, джерела формування, ступінь ліквідності, ризиковість, можливість страхування, адаптивність до змін середовища), що формує методологічну основу для побудови ефективної системи управління активами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2. Систематизовано методи реалізації політики управління активами у чотири групи: аналітичні методи (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний, факторний аналіз), методи оптимізації (економіко-математичне моделювання, ABC-XYZ аналіз, лінійне програмування), методи нормування (прямий, аналітичний, коефіцієнтний) та методи прогнозування (екстраполяція, моделювання, експертні оцінки). Визначено, що ефективність управління активами досягається через комплексне застосування всіх груп методів з урахуванням специфіки галузевої приналежності підприємства.

3. Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «Відродження» за 2022-2024 роки виявив катастрофічне погіршення всіх показників діяльності у 2024 році. Валюта балансу скоротилася на 59,6% (з 15 325,2 до 6 187,9 тис. грн), оборотні активи зменшилися на 71,9%, а підприємство отримало чистий збиток у розмірі 1 532,8 тис. грн при повній відсутності операційної діяльності (чистий дохід від реалізації = 0). Чисельність персоналу скоротилася з 11 до 2 осіб (-81,8%), що свідчить про фактичне згорання виробничої діяльності та перехід підприємства у кризовий стан.

Встановлено, що незважаючи на формально високі показники ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності 11,011) та фінансової стійкості (коефіцієнт автономії 0,950), підприємство характеризується критично низькою операційною ефективністю: рентабельність активів -14,22%, рентабельність власного капіталу - 26,08%, фондвіддача 0,00 грн/грн. Такий парадокс пояснюється тим, що висока фінансова стійкість досягнута не за рахунок ефективного управління, а внаслідок згортання діяльності та розпродажу активів, що не є ознакою фінансового здоров'я.

4. Виявлено кардинальну трансформацію структури активів підприємства: частка необоротних активів зростає з 20,6% до 44,7%, а оборотних знизилася з 79,4% до 55,3%, що є нетиповим для аграрного підприємства і свідчить не про капіталізацію виробництва, а про вимушене скорочення оборотних коштів. Запаси скоротилися на 77,8%, поточні біологічні активи – на 76,3%, що унеможливорює відновлення виробничої діяльності без суттєвих інвестицій. Аналіз показників оборотності виявив критичне уповільнення: коефіцієнт оборотності активів становить лише 0,03 обороту на рік (період обороту 13 250 днів або 36 років), що у 50 разів гірше за галузеві норми. Коефіцієнт зносу основних засобів досяг 47,9%, наближаючись до критичної позначки 50%, при повній відсутності інвестицій у їх оновлення, що загрожує втратою виробничого потенціалу.

5. Розроблено стратегію управління необоротними активами ФГ «Відродження», яка базується на вибірковій модернізації критично важливих елементів основних засобів з використанням ABC-XYZ аналізу для визначення пріоритетів оновлення. Програма оновлення передбачає інвестиції у розмірі 1 695 тис. грн протягом 2025-2027 років, з пріоритетом придбання базової сільськогосподарської техніки (зернозбиральний комбайн та трактор) загальною вартістю 800 тис. грн у 2025 році.

Обґрунтовано диверсифіковану структуру джерел фінансування оновлення необоротних активів: фінансовий лізинг (44,2%), власні кошти (40,1%), державна програма "Доступні кредити 5-7-9%" (20,7%), що дозволяє мінімізувати навантаження на обмежені власні ресурси підприємства. Запропоновано

впровадження системи цифрового управління необоротними активами на основі GPS-моніторингу техніки, що забезпечить скорочення простоїв на 25-30% та зниження витрат на паливно-мастильні матеріали на 15-20%.

6. Розроблено політику управління оборотними активами ФГ «Відродження», що передбачає перехід до помірному типу політики, яка забезпечує баланс між достатністю оборотних коштів для виробничого циклу та оптимізацією витрат на їх утримання.

Розроблено систему нормування виробничих запасів з визначенням норм запасу в днях для кожного елемента: насіння (90 днів), мінеральні добрива (30 днів), засоби захисту рослин (45 днів), паливно-мастильні матеріали (20 днів), що забезпечує загальний норматив 591,7 тис. грн.

7. Прогнозні розрахунки на 2025-2027 роки за реалістичним сценарієм свідчать про можливість повного відновлення операційної діяльності ФГ «Відродження» при реалізації запропонованих заходів. Очікується збільшення посівної площі з 0 до 400 га, валового збору зернових до 1 600 т, чистого доходу до 8 500 тис. грн та досягнення чистого прибутку 1 105 тис. грн у 2027 році проти збитку 1 532,8 тис. грн у 2024 році.

Загальний обсяг інвестицій у відновлення активів становить 5 360 тис. грн за три роки, з яких 31,6% спрямовується на необоротні активи, 68,4% – на оборотні активи. Простий термін окупності інвестицій оцінюється у 3,8 року, дисконтований термін окупності – 4,2 року при ставці дисконтування 15%, що є прийнятним для аграрних інвестицій з огляду на високий галузевий ризик.

8. Узагальнений економічний ефект від реалізації комплексу заходів щодо удосконалення політики управління активами характеризується: переходом від збитковості до прибутковості (+2 637,8 тис. грн приросту чистого прибутку), підвищенням рентабельності активів на 22,4 процентних пункти, зростанням рентабельності власного капіталу на 36,6 п.п., відновленням фондів до галузевого рівня (+2,13 грн/грн), прискоренням обороту активів у 21 раз (скорочення періоду обороту на 12 679 днів).

9. На основі результатів проведеного дослідження для керівництва ФГ «Відродження», яке перебуває у кризовому фінансовому стані, пропонується:

9.1. Затвердити Стратегію розвитку ФГ «Відродження» на 2025-2027 роки з чітким визначенням цільових показників виробничої, фінансової та інвестиційної діяльності, що слугуватиме основою для розробки функціональних політик управління. Створити антикризову робочу групу у складі керівника, головного бухгалтера та зовнішнього консультанта для координації процесу впровадження запропонованих заходів та моніторингу їх ефективності.

9.2. Реалізувати програму оновлення основних засобів згідно з таблицею 3.3, з пріоритетом придбання зернозбирального комбайна та трактора у 2025 році для відновлення виробничого потенціалу. Укласти договори фінансового лізингу з вітчизняними лізинговими компаніями (TAS Agro, ОТП Лізинг, Агролізинг) для придбання техніки з авансовим внеском 20-30% та строком погашення 5 років.

Подати заявку на отримання кредиту за програмою "Доступні кредити 5-7-9%" для фінансування придбання трактора українського виробництва зі ставкою 9% річних.

Впровадити GPS-моніторинг сільськогосподарської техніки у I кварталі 2025 року для контролю місцезнаходження, часу роботи та витрат палива, що дозволить знизити нецільове використання активів та скоротити витрати на ПММ на 15-20%.

9.3. Розробити та затвердити систему нормування виробничих запасів за елементами (насіння, добрива, ЗЗР, ПММ, запасні частини) з визначенням норм запасу в днях згідно з таблицею 3.7.

Розробити та затвердити Положення про кредитну політику підприємства з визначенням параметрів: 70% передоплата, 30% відстрочка до 15 днів, знижка 3% за повну передоплату, кредитний ліміт до 100 тис. грн. Впровадити систему оцінки кредитоспроможності клієнтів за методом 5С (репутація, платоспроможність, капітал, забезпечення, умови) для мінімізації ризику безнадійної заборгованості. Організувати щоденний моніторинг стану

дебіторської заборгованості з телефонними нагадуваннями на 10-й день та претензійною роботою з 16-го дня прострочення.

9.4. Сформувати структуру джерел фінансування інвестиційної програми згідно з таблицею 3.12: власні кошти (31,7%), амортизаційні відрахування (22,4%), фінансовий лізинг (14,0%), короткострокові кредити (42,9%), державна підтримка (0,8%). Укласти договір короткострокового кредитування на суму 1 000 тис. грн у березні 2025 року для фінансування сезонної потреби в оборотних активах (закупівля насіння, добрив, ПММ) під заставу майбутнього врожаю.

Подати заявку на отримання державної підтримки у вигляді часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки українського виробництва (25% вартості) у рамках програм Міністерства аграрної політики. Реінвестувати не менше 70% чистого прибутку підприємства у відновлення та розвиток активів протягом 2025-2027 років для забезпечення фінансової стійкості без надмірного зовнішнього фінансування.

9.5. Створити цифрову платформу управління активами підприємства на базі хмарних сервісів (Google Workspace або Microsoft 365) для централізованого зберігання інформації про активи, планів, звітів та їх доступності для всіх учасників процесу управління. Впровадити систему електронного документообігу для формалізації процедур планування закупівель, узгодження витрат, обліку надходження та вибуття активів. Використовувати мобільні додатки для моніторингу польових робіт, обліку витрат ПММ, фіксації проблем з технікою в режимі реального часу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ФГ «Відродження» здійснити перехід від кризового до стабільного стану діяльності, відновити виробничий потенціал, підвищити ефективність використання активів до галузевих норм та створити фундамент для довгострокового сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 25.11.2025).
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (дата звернення: 25.11.2025).
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00> (дата звернення: 25.11.2025).
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення: 25.11.2025).
7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 18.11.2005 № 790. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05> (дата звернення: 25.11.2025).
8. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства : затв. наказом Міністерства фінансів України від 27.06.2013 № 635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13> (дата звернення: 25.11.2025).
9. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2030 року : затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 06.12.2025 № 1432-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-2024-p> (дата звернення: 01.12.2025).
10. Бланк І. О. Управління активами та капіталом підприємства : навч. посіб. Київ : Ельга ; Ніка-Центр, 2019. 448 с.

- 11.Бойко В. В., Крамаренко І. С. Управління активами сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційної економіки. Агросвіт. 2018. № 4. С. 25–31.
- 12.Брігхем Є., Хьюстон Дж. Основи фінансового менеджменту : підручник / пер. з англ. В. Біленького та ін. Київ : Молодь, 2017. 1056 с.
- 13.Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Григор'єва О. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 456 с.
- 14.Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. Основи фінансового менеджменту / пер. з англ. О. Минка. Київ : Вільямс, 2018. 1232 с.
- 15.Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2018. 386 с.
- 16.Височан О. С. Фінансово-економічний механізм управління майновим комплексом аграрних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 243 с.
- 17.Вініченко І. І., Сорока Ю. О. Оцінка ефективності використання активів аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 11. С. 15–21.
- 18.Вовк В. М., Хмелевський М. М. Корпоративні фінанси : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 583 с.
- 19.Гончаренко О. В. Теоретичні основи управління оборотними активами підприємства. Економіка та держава. 2017. № 6. С. 62–66.
- 20.Горбатюк М. І. Управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Миколаїв, 2017. 228 с.
- 21.Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2020. 424 с.
- 22.Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Формування політики управління оборотними активами підприємства. Фінанси України. 2018. № 3. С. 78–88.
- 23.Дема Д. І., Шара Є. Ю., Літовченко І. Л. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2019. 340 с.

24. Демчук Н. І., Халатур С. М. Фінансовий стан підприємства та шляхи його стабілізації. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7070> (дата звернення: 27.11.2025).
25. Деркач Т. В. Фінансова стратегія розвитку аграрних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 256 с.
26. Загорецька О. Я. Теоретичні основи управління активами підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. 2018. Вип. 28. Ч. 4. С. 78–82.
27. Іванов С. М. Удосконалення механізму управління активами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 20 с.
28. Коваленко О. В. Оптимізація структури активів аграрних підприємств. Економіка АПК. 2019. № 7. С. 54–61.
29. Кравченко О. В., Білоус О. Г. Управління оборотними активами підприємств аграрного сектору. Облік і фінанси. 2020. № 2 (88). С. 96–102.
30. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий аналіз : підручник. 3-тє вид., випр. Київ : ЦУЛ, 2019. 392 с.
31. Крисак А. О., Молодід О. О. Особливості формування політики управління активами підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 129–133.
32. Кучеренко С. Ю., Мулик Т. О. Аналіз ефективності використання активів сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2017. № 12. С. 45–51.
33. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Фінансове планування оборотних активів підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Економіка. 2019. № 14 (42). С. 92–98.
34. Непочатенко О. О. Формування фінансової стратегії підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Київ, 2017. 467 с.
35. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Управління оборотними активами підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 1082–1088.

36. Носова Є. А., Маковоз О. С. Стратегії управління активами підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 3. С. 55–61.
37. Партин Г. О., Загородна О. М. Моделі управління оборотним капіталом підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 232–237.
38. Пирог О. В., Катан Л. І. Управління оборотними активами на підприємствах аграрного сектора. Економіка і регіон. 2018. № 4 (71). С. 84–90.
39. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств : підручник / за ред. А. М. Поддєрьогіна. 11-те вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2020. 546 с.
40. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 488 с.
41. Скрипник Н. В., Скрипник М. Є., Рилєєв С. В. Класифікація викривлень фінансової інформації у звітності та їх передумови. Інфраструктура ринку. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2020. Вип. 43. С. 455–460. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct43-81>. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/83.pdf (дата звернення: 06.11.2025).
42. Скрипник Н. В., Скрипник М. Є. Сутність стратегічної управлінської звітності та підходи щодо її формування. Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». Київ : ЦМНС «ТК Меганом», 2015. № 5 (15). С. 19–26.
43. Скрипник М. Є. Елементи облікової політики: необхідність та шляхи оптимізації. Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання : зб. матеріалів Всеукр. конф. Кременчук, 2013. С. 315–318.
44. Скрипник М. Розвиток концепції актуарного аналізу в страховому бізнесі. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2025. № I (97). С. 42–57. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-1.97.03>.
45. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О. Управління активами підприємства : навч. посіб. Київ : НТУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2019. 268 с.
46. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : МАУП, 2018. 496 с.

- 47.Хелферт Е. Техніка фінансового аналізу / пер. з англ. О. Минка та ін. Київ : BNV, 2019. 640 с.
- 48.Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : ЦУЛ, 2020. 400 с.
- 49.Чорна М. В. Фінансові інструменти управління активами підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2019. 234 с.
- 50.Шевчук О. А. Політика управління оборотними активами підприємства: сутність та складові. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6598> (дата звернення: 27.11.2025).
- 51.Шквір В. Д., Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Економічний аналіз : підручник. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ : Знання, 2018. 432 с.
- 52.Шпортюк Н. Л. Оцінка ефективності використання оборотних активів підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2019. Вип. 293. С. 364–372.
- 53.Ярмак О. В., Бриндіна О. М. Управління оборотними активами аграрних підприємств. Економіка та управління АПК. 2020. № 1 (157). С. 115–125.
- 54.Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
- 55.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
- 56.Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
- 57.Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
- 58.Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
- 59.Агропортал Latifundist.com. Новини та аналітика АПК. URL: <https://latifundist.com> (дата звернення: 27.11.2025).

60. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL: <https://www.apk-inform.com> (дата звернення: 27.11.2025).
61. Аграрний портал «Пропозиція». URL: <https://propozitsiya.com> (дата звернення: 27.11.2025).
62. SMIDA. Система розкриття інформації на фондовому ринку. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
63. Програма «Доступні кредити 5-7-9%». Офіційний сайт. URL: <https://5-7-9.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
64. Офіційний сайт IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org> (дата звернення: 27.11.2025).

Додаток А

Прогноз основних показників діяльності ФГ «Відродження» на 2025-2027 роки (реалістичний сценарій)

Показники	2024 факт	2025 прогноз	2026 прогноз	2027 прогноз	Відхилення 2027/2024
1	2	3	4	5	6
1. Виробничі показники					
Посівна площа, га	0	300	350	400	+400
Врожайність зернових, ц/га	-	35	37	40	-
Валовий збір зернових, т	0	1 050	1 295	1 600	+1 600
Ціна реалізації 1 т, грн	-	5 000	5 200	5 400	-
2. Фінансові показники					
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	0,0	4 500,0	6 500,0	8 500,0	+8 500,0
Інші доходи, тис. грн	292,8	100,0	50,0	30,0	-262,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	0,0	3 675,0	5 070,0	6 545,0	+6 545,0
Валовий прибуток, тис. грн	0,0	825,0	1 430,0	1 955,0	+1 955,0
Адміністративні витрати, тис. грн	0,0	250,0	280,0	310,0	+310,0
Витрати на збут, тис. грн	0,0	90,0	120,0	150,0	+150,0
Інші операційні витрати, тис. грн	1 825,6	100,0	80,0	60,0	-1 765,6
Фінансові витрати (проценти), тис. грн	0,0	335,0	350,0	330,0	+330,0
Прибуток до оподаткування, тис. грн	-1 532,8	50,0	600,0	1 105,0	+2 637,8
Податок на прибуток (спрощена система), тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Чистий прибуток, тис. грн	-1 532,8	50,0	600,0	1 105,0	+2 637,8
3. Показники балансу					
Необоротні активи, тис. грн	2 765,6	3 500,0	3 700,0	4 000,0	+1 234,4
Оборотні активи, тис. грн	3 422,3	5 500,0	7 500,0	9 500,0	+6 077,7
Валюта балансу, тис. грн	6 187,9	9 000,0	11 200,0	13 500,0	+7 312,1
Власний капітал, тис. грн	5 877,1	7 200,0	9 000,0	10 500,0	+4 622,9
Поточні зобов'язання, тис. грн	310,8	1 800,0	2 200,0	3 000,0	+2 689,2

Продовження дод. А

1	2	3	4	5	6
4. Показники ефективності					
Рентабельність продажів (ROS), %	-523,5	1,1	9,2	13,0	+536,5 п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	-14,2	0,6	5,4	8,2	+22,4 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-26,1	0,7	6,7	10,5	+36,6 п.п.
Коефіцієнт оборотності активів, раз	0,03	0,50	0,58	0,63	+0,60
Період обороту активів, днів	13 250	720	621	571	-12 679
Фондовіддача, грн/грн	0,00	1,29	1,76	2,13	+2,13
Коефіцієнт оборотності запасів, раз	0,00	1,47	1,45	1,45	+1,45
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	89	40	33	25	-64
5. Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	0,950	0,800	0,804	0,778	-0,172
Коефіцієнт поточної ліквідності	11,011	3,056	3,409	3,167	-7,844
Коефіцієнт фінансування	18,910	4,000	4,091	3,500	-15,410

Додаток Б

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Фермерське господарство "Відродження." Територія ТЕРНОПІЛЬСЬКА Організаційно-правова форма господарювання Фермерське господарство Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (хрім рису), бобових культур і насіння олійних культур Середня кількість працівників, осіб 2 Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком Адреса, телефон с/квп ДЗВИНЯЧ, с. ДЗВИНЯЧ, ЗАЛІЩИЦЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ., 48650	Дата(рік,місяць,число) за СДРПОУ за КАТОГТГ за КОПФГ за КВЕД	Код		
		2025	01	01
		37399700		
		110		
		01.11		

0936190325

I.Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
I	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	3 149,5	2 765,6	
первісна вартість	1011	5 303,9	5 303,9	
знос	1012	(2 154,4)	(2 538,3)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	3 149,5	2 765,6	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	6 140,1	1 354,2	
у тому числі готова продукція	1103	4 900,5	1 354,2	
Поточні біологічні активи	1110	6 002,7	1 421,6	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	72,5	72,5	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	281,2	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	292,8	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	12 215,3	3 422,3	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	15 364,8	6 187,9	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,0	5,0
Додатковий капітал	1410	6 259,0	5 303,9
Резервний капітал	1415	302,3	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 546,1	7 013,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(6 445,1)
Усього за розділом I	1495	15 112,4	5 877,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	180,1	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	38,5	294,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	33,8	16,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	252,4	310,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	15 364,8	6 187,9

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2024 _____ р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	3 125,2	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	292,8	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	292,8	3 125,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(2 341,5)	
Інші операційні витрати	2180	(-)	(191,4)	
Інші витрати	2270	(1 825,6)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 825,6)	(2 532,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(1 532,8)	592,3	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(1 532,8)	592,3	

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

Дрозд Павло Петрович _____
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Фермерське господарство "Відродження." Територія ТЕРНОПІЛЬСЬКА Організаційно-правова форма господарювання 110 Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Середня кількість працівників, осіб 7 Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком Адреса, телефон с/кв. ДЗВИНЯЧ, с. ДЗВИНЯЧ, ЗАЛПЦІЦЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ., 48650	Дата(рік,місяць,число) за ЄДРПОУ за КАТОГТГ ¹ за КОПФГ ² за КВЕД	Коди		
		2024	01	01
		37399700		
		UA61060170110051146		
		110		
		01.11		

І.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
І	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	3 643,3	3 149,5
первісна вартість	1011	5 303,9	5 303,9
знос	1012	(1 660,6)	(2 154,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	3 643,3	3 149,5
ІІ. Оборотні активи			
Запаси :	1100	4 544,4	6 140,1
у тому числі готова продукція	1103	3 954,3	4 900,5
Поточні біологічні активи	1110	5 869,1	6 002,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	644,3	72,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	231,8	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом ІІ	1195	11 289,6	12 215,3
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	14 932,9	15 364,8

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,0	5,0
Додатковий капітал	1410	6 259,0	6 259,0
Резервний капітал	1415	302,3	302,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 954,1	8 546,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	14 520,4	15 112,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	402,3	180,1
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	10,2	38,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	33,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	412,5	252,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	14 932,9	15 364,8

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

Форма № 2-м		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 125,2	3 069,0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 125,2	3 069,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 341,5)	(2 226,1)
Інші операційні витрати	2180	(191,4)	(251,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 532,9)	(2 477,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	592,3	591,6
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	592,3	591,6

Керівник _____
(підпис)
Головний бухгалтер _____
(підпис)

Дрозд Павло Петрович _____
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад