

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах нестабільності та кризових викликів

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22з

спеціальність: 073 Менеджмент

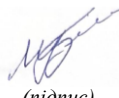
освітньо-професійна програма: Менеджмент


Безугла М. В.

(ПІБ здобувача)

Керівник доц., к.е.н. Христенко Л.М.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)


(підпис)

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій



31 березня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Безугла Марія Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах нестабільності та кризових викликів

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «14» квітня 2026 р. № 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 15 » червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління фінансовими ресурсами підприємства; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

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

Теоретико-методологічні засади управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи. Комплексна діагностика та оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Пропозиції щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами аграрного холдингу в умовах нестабільності та кризових викликів.

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

Підхід до класифікація фінансових ресурсів підприємства за категорією джерел їхнього формування. Фундаментальні теоретичні концепції фінансового менеджменту та їхня специфіка в умовах макроекономічної турбулентності. Функції фінансового менеджменту за умов нестабільності та кризових викликів. Основні фази антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Аналіз складу та динаміки фінансових ресурсів та джерел їх формування ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». SWOT-аналізу системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Тактичний комплекс антикризових заходів зі стабілізації ліквідності холдингу шляхом оптимізації оборотного капіталу та товарно-грошових потоків. Ранжування операційних витрат ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» у системі антикризового платіжного календаря. Оптимізація розрахунків з покупцями компанії на основі АВС-аналізу. Диверсифікація логістичних маршрутів і збуту готової продукції компанії. Стратегічний комплекс антикризових заходів щодо збалансування капітальних інвестицій та оптимізації структури довгострокового фінансування. Антикризова оптимізація інвестиційного бюджету компанії. План реструктуризації та оптимізації кредитного портфеля.

6. Консультанти розділів роботи


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

7. Дата видачі завдання « 31 » березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	березня 2026 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	

Здобувач


 (підпис)

Безугла М. В.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Христенко Л.М.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 84, табл. 27, рис. 4

Фінансові ресурси, фінансовий менеджмент, антикризове управління, нестабільність, агрохолдинг, ліквідність, платоспроможність, оборотний капітал, грошові потоки, касові розриви, прогнозування, бюджетування, контроль витрат, централізація платежів, показники ефективності, аналіз відхилень, стрес-тестування, рентабельність, запаси, дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, передоплата, платіжний календар, об'єднання рахунків, факторинг, знижки, експорт, капітальні інвестиції, страхування ризиків.

У кваліфікаційній роботі бакалавра розкрита сутність фінансових ресурсів та теоретичні підходи до організації фінансового менеджменту на підприємстві; досліджені базові концепції фінансового менеджменту та особливості їх трансформації в умовах макроекономічної нестабільності; обґрунтовані методичні підходи до оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризових викликів; надано загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» та проведений аналіз фінансових результатів його діяльності; здійснена комплексна діагностика чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства; проведена детальна оцінка складу, структури, оборотності та рентабельності фінансових ресурсів компанії в умовах кризи. У частині формування пропозицій щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами аграрного холдингу в умовах нестабільності та кризових викликів обґрунтуванні: тактичний комплекс антикризових заходів зі стабілізації поточної ліквідності підприємства на основі оптимізації оборотного капіталу та стратегічний комплекс антикризових заходів щодо збалансування капітальних інвестицій та оптимізації структури довгострокового фінансування підприємства.

ABSTRACT

Bezuhla. M. Improving Financial Resource Management of Enterprise under Instability and Crisis Challenges.

The bachelor's thesis in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

The bachelor's thesis elucidates the essence of financial resources and theoretical approaches to organizing enterprise financial management; investigates the core concepts of financial management and the specifics of their transformation under macroeconomic instability; and substantiates methodological approaches to assessing the efficiency of enterprise financial resource management amidst crisis challenges; provides a comprehensive organizational and economic overview of LLC "FIRM "ASTARTA-KYIV" alongside an analysis of its financial performance, performs a thorough diagnosis of the external and internal environmental factors influencing the enterprise's operations, and conducts a detailed evaluation of the composition, structure, turnover, and profitability of the company's financial resources under crisis conditions. Regarding the formulation of proposals to improve the financial resource management of the agricultural holding under instability and crisis challenges, the thesis substantiates a tactical set of anti-crisis measures aimed at stabilizing current liquidity through working capital optimization, as well as a strategic set of anti-crisis measures designed to balance capital investments and optimize the structure of long-term financing.

Keywords. Financial resources, financial management, anti-crisis management, instability, agricultural holding, liquidity, solvency, working capital, cash flows, cash shortages, forecasting, budgeting, cost control, centralization of payments, performance indicators, variance analysis, stress testing, profitability, inventories, accounts receivable, accounts payable, prepayment, payment calendar, cash pooling, factoring, discounts, export, capital investments, risk insurance.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	8
1.1. Сутність фінансових ресурсів та теоретичні підходи до організації фінансового менеджменту на підприємстві	8
1.2. Методологія антикризового управління фінансовими ресурсами та оцінювання їхньої ефективності в умовах макроекономічної нестабільності	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	30
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз результатів діяльності ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»	32
2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»	42
2.3. Оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» у сучасних кризових умовах	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	62
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНОГО ХОЛДІНГУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ	64
3.1. Тактичний комплекс антикризових заходів зі стабілізації ліквідності холдингу шляхом оптимізації оборотного капіталу та товарно-грошових потоків	64
3.2. Стратегічний комплекс антикризових заходів щодо збалансування капітальних інвестицій та оптимізації структури довгострокового фінансування	70
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної економіки України проходить в умовах безпрецедентної макроекономічної турбулентності, тривалого воєнного стану, логістичних блокад і глибоких структурних деформацій ринкового середовища. У цих деструктивних реаліях життєздатність, операційна гнучкість та довгострокова безпека будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо визначаються якістю формування й ефективністю розподілу його фінансових ресурсів. Фінансові ресурси виступають не просто матеріальною основою виробничо-комерційного циклу, а є головним інструментом забезпечення стійкості підприємства до раптових воєнно-економічних шоків, де здатність менеджменту до гнучкого тактичного і стратегічного маневрування капіталом визначає спроможність бізнесу вистояти, зберегти платоспроможність та адаптуватися до перманентних кризових викликів.

Теоретико-методологічні засади фінансового менеджменту та антикризового управління досліджували провідні вітчизняні та зарубіжні науковці. Загальні засади організації капіталу й класифікацію ресурсів висвітлено у працях А. М. Поддєрьогіна [1], І. О. Бланка [7; 22], О. О. Терещенка та ін. [4; 18; 19]. Вагомий внесок у класичні концепції фінансового аналізу й корпоративного управління зробили іноземні фахівці: Є. Брігхем та ін. [3], Дж. К. Ван Хорн та ін. [11], А. Дамодаран [13], Ф. Модільяні, М. Міллер [15], а також Г. В. Савицька [30] та ін.

Проблематика антикризового регулювання та оцінювання фінансової стійкості в умовах нестабільності відображена у дослідженнях Н. М. Давиденко та ін. [2; 37], О. Г. Мельник та ін. [23; 44], З. Є. Шершньової та ін. [32], а також Л. О. Лігоненко [54] та ін. Галузеву специфіку грошових потоків в аграрному секторі вивчали О. Д. Гудзинський та ін. [33], М. Я. Дем'яненко [34] та ін. [25]. Визнаючи здобутки науковців, розгортання воєнно-економічної кризи в Україні вимагає подальшої адаптації цього інструментарію до специфіки великих вітчизняних агрохолдингів.

Об'єктом дослідження є фінансові ресурси підприємства та процеси їх управління в системі фінансового менеджменту. Предметом дослідження є методологія антикризового управління фінансовими ресурсами та оцінювання їхньої

ефективності в умовах макроекономічної нестабільності. Мета дослідження полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами аграрного холдингу в умовах нестабільності та кризових викликів. Інформаційною базою практичного дослідження виступає діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі бакалавра сформульовано та вирішено такі завдання: розкрита сутність фінансових ресурсів та теоретичні підходи до організації фінансового менеджменту на підприємстві; досліджені базові концепції фінансового менеджменту та особливості їх трансформації в умовах макроекономічної нестабільності; обґрунтовані методичні підходи до оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризових викликів; надана загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» та проведений аналіз фінансових результатів його діяльності; здійснена комплексна діагностика чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства; проведена детальна оцінку складу, структури, оборотності та рентабельності фінансових ресурсів компанії в умовах кризи. У частині формування пропозицій щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами аграрного холдингу в умовах нестабільності та кризових викликів обґрунтуванні: тактичний комплекс антикризових заходів зі стабілізації поточної ліквідності підприємства на основі оптимізації оборотного капіталу та стратегічний комплекс антикризових заходів щодо збалансування капітальних інвестицій та оптимізації структури довгострокового фінансування підприємства.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи аналізу економічних процесів. У процесі дослідження використано: системний, ситуаційний та процесний підходи (для побудови антикризового контуру); порівняння, узагальнення та класифікацію (при аналізі теорії капіталу й функцій менеджменту); горизонтальний, вертикальний, трендовий та коефіцієнтний аналіз (для оцінювання звітності, ліквідності, оборотності й рентабельності); PEST- та SWOT-аналіз (для комплексної діагностики середовища агрохолдингу); математичне та сценарне моделювання (при розробці матриці стрес-тестування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ
РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ1.1. Сутність фінансових ресурсів та теоретичні підходи до організації
фінансового менеджменту на підприємстві

В умовах тривалої макроекономічної нестабільності, високих воєнно-політичних ризиків, інфляційних шоків та системних логістичних обмежень, з якими щоденно стикаються суб'єкти господарювання в Україні, життєздатність та стратегічна стійкість бізнесу безпосередньо визначаються обсягом, якісною структурою та мобільністю його фінансового потенціалу [1, с. 14]. Фінансові ресурси виступають не просто матеріальною основою функціонування підприємства, а є специфічним інтегральним показником його конкурентоспроможності, операційної гнучкості та інвестиційної привабливості. Рівень забезпеченості цими ресурсами та швидкість їхнього залучення в оборот визначають здатність менеджменту оперативно реагувати на раптові кризові шоки, компенсувати втрати від руйнування активів і фінансувати заходи з релокації чи диверсифікації діяльності [2, с. 45]. Безперебійний та раціонально організований кругообіг грошових коштів є базовою передумовою для запобігання технічному дефолту та забезпечення довгострокового виживання організації.

У сучасній економічній думці концептуальні підходи до визначення сутності, генезису та функціональної ролі фінансових ресурсів є предметом тривалих дискусій. Багатоаспектність цієї економічної категорії зумовлена тим, що вона перебуває на стику загальної теорії фінансів, бухгалтерського обліку та стратегічного менеджменту [3, с. 88]. Вітчизняна академічна школа, що історично формувалася під впливом розподільної концепції фінансів, традиційно тяжіє до фондowego та імперативного трактування фінансових ресурсів, розглядаючи їх як сукупність грошових фондів цільового призначення, створених у процесі розподілу і перерозподілу сукупного суспільного продукту [4, с. 112]. Водночас представники західної фінансової науки оперують більш прагматичними, ліквідними

та ринковими підходами. Вони ототожнюють фінансові ресурси з реальними грошовими активами, капіталом та еквівалентами грошових коштів, які можуть бути негайно залучені в оборот для генерації додаткової вартості, мінімізуючи при цьому трансакційні витрати та часові затримки [5, с. 18].

Для формування цілісного, системного та всебічного теоретико-методологічного базису дослідження в межах менеджменту спеціальності 073 виникає об'єктивна необхідність у глибокій і розширеній систематизації сучасних наукових поглядів на сутність цієї категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності фінансових ресурсів підприємства

Науковий підхід / автори	Сутнісна характеристика та змістовне наповнення категорії	Функціональні переваги підходу в менеджменті	Обмеження та недоліки підходу в умовах кризових викликів
Фондовий (цільовий) підхід Бланк І. О. [7], Балабанов І. Т. [8], Ковалов В. В. [9]	Фінансові ресурси — це сукупність відокремлених, цільових фондів грошових коштів (статутний, резервний, амортизаційний, інвестиційний фонди), які сформовані підприємством для фінансування конкретних напрямів діяльності та виконання зобов'язань перед державою і контрагентами [6, с. 48].	Сприяє жорсткому внутрішньому контролю за цільовим використанням капіталу; полегшує планування довгострокових інвестицій та амортизаційної політики.	Знижує загальну маневреність капіталу. Під час гострої кризи підприємство не може швидко перенаправити кошти з інвестиційного фонду на покриття дефіциту поточної ліквідності без порушення внутрішніх регламентів.
Ресурсний (ліквідний) підхід Брігхем Є., Ерхардт М. [6], Ван Хорн Дж., Вахович Дж. [11]	Фінансові ресурси — це всі доступні підприємству грошові кошти, їх еквіваленти та високоліквідні активи, що перебувають у постійному русі й можуть бути безперешкодно та миттєво спрямовані на фінансування операційних витрат і погашення поточних зобов'язань [10, с. 114].	Акцентує увагу на реальних грошових потоках (<i>Cash Flow</i>) та абсолютній ліквідності; є базою для оперативного казначейського управління та запобігання касовим розривам.	Ігнорує стратегічну структуру капіталу та довгострокові джерела фінансування; може призвести до надмірної концентрації на короткострокових цілях на шкоду довгостроковому розвитку.
Генетичний (джерельний) підхід Поддєрьогін А. М. [1], Зятковський Ю. М. [12]	Фінансові ресурси — це грошові доходи, надходження та накопичення суб'єкта господарювання, які відображають джерела формування його активів і поділяються на власні (внутрішні) та залучені й позикові (зовнішні) [1, с. 22].	Дозволяє чітко структурувати пасиви підприємства, оцінити рівень фінансового левериджу, фінансової залежності та ризику банкрутства шляхом аналізу структури капіталу.	Статичність підходу; орієнтація на бухгалтерські дані балансу, які часто відображають історичну вартість джерел, а не їхню реальну поточну ринкову вартість.

Науковий підхід / автори	Сутнісна характеристика та змістовне наповнення категорії	Функціональні переваги підходу в менеджменті	Обмеження та недоліки підходу в умовах кризових викликів
Інвестиційно-вартісний підхід Дамодаран А. [13], Шарп В., Александер Г., Бейли Дж. [14], Modigliani F., Miller M. H. [15]	Фінансові ресурси — це капітал як економічний ресурс, інвестований у діяльність підприємства з метою генерування майбутнього економічного ефекту, максимізації ринкової вартості бізнесу та забезпечення вищих темпів зростання порівняно із середньоринковою вартістю капіталу (<i>WACC</i>) [12, с. 67].	Орієнтує фінансову службу на капіталізацію бізнесу, ефективне управління портфелем активів і врахування інтересів акціонерів та інвесторів.	Складно застосовувати в умовах нерозвиненого або заблокованого фондового ринку України; під час кризи вартість фірми стає надто волатильною.
Системно-управлінський підхід Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. [16], Друкер П. Ф. [17], Ситник Н. С., Стасишин А. В., Гукалюк А. Ф. [18]	Фінансові ресурси — це інтегральний керований компонент внутрішнього середовища підприємства, який перебуває у синергетичному зв'язку з матеріальними, трудовими та інформаційними ресурсами й забезпечує фінансову безпеку бізнесу [17, с. 34].	Дозволяє розглядати фінанси як інструмент стратегічного менеджменту; пов'язує фінансові показники з операційними процесами, структурою управління та КРІ персоналу.	Вимагає високого рівня кваліфікації менеджменту та наявності дорогих автоматизованих систем управління (ERP, CRM), що складно реалізувати в умовах кризи.

Глибокий порівняльний аналіз наведених концепцій дає змогу сформувати авторське інтегроване визначення з позиції сучасного антикризового менеджменту. Фінансові ресурси підприємства – це динамічна, складноструктурована сукупність власних грошових доходів, амортизаційних та капітальних накопичень, а також зовнішніх залучених та позикових коштів, які перебувають у легітимному розпорядженні суб'єкта господарювання, характеризуються різним ступенем ліквідності та трансформаційної швидкості й використовуються фінансовою службою для забезпечення безперервності та операційної ефективності виробничо-комерційного циклу, фінансування проєктів розвитку та формування антикризових резервів безпеки [1, с. 25; 18, с. 36].

Ефективне тактичне та стратегічне управління цими ресурсами неможливе без їхньої чіткої й всебічної класифікації. Розподіл фінансових ресурсів за критеріями правової власності та джерелами їх формування є фундаментальним кроком для проведення експрес-діагностики підприємства. Традиційно в

економічній теорії виділяють три базові агреговані групи: власні джерела (власний капітал), залучені кошти (нормативна кредиторська заборгованість) та позикові фінансові ресурси (короткострокові й довгострокові кредитні зобов'язання) [19, с. 94]. Кожна з цих груп має специфічні характеристики за критеріями вартості, ризиковості, доступності та швидкості залучення, що набувають критичного значення під час розгортання макроекономічної кризи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підхід до класифікації фінансових ресурсів підприємства за категорією джерел

Складові елементи та форми надходження грошових коштів	Вартість залучення та обслуговування	Переваги використання в системі менеджменту	Ризики та загрози в умовах макроекономічної нестабільності
Категорія: власні (внутрішні) ресурси			
Нерозподілений чистий прибуток. Амортизаційні відрахування. Статутний (у частині засновників) та резервний капітал. Цільові надходження та державні гранти [19, с. 96].	Мінімальна пряма вартість (без зобов'язань щодо виплати фіксованих відсотків), але висока альтернативна вартість для власників.	Забезпечують максимальну фінансову автономію та стійкість підприємства; не залежать від кон'юнктури ринку позикового капіталу.	В умовах інфляції амортизаційні фонди знецінюються. Обсяг чистого прибутку під час кризи різко падає через стиснення попиту та зростання витрат [20, с. 52].
Категорія: залучені (зовнішні неборгові) ресурси			
Кошти від додаткової емісії акцій. Пайові внески учасників. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги [12, с. 142].	Залежить від форми: емісія є дорогою; кредиторська заборгованість часто є безкоштовною в межах договору, але має приховану ризикову вартість.	Дозволяють розширити масштаби діяльності без збільшення боргового тиску на баланс і без ризику втрати платоспроможності.	Ризик втрати ділової репутації у разі прострочення платежів. Постачальники в умовах кризи можуть вимагати переходу на 100% передоплату [21, с. 74].
Категорія: позикові (зовнішні боргові) ресурси			
Довгострокові та короткострокові банківські кредити. Корпоративні облігації та євробонди. Фінансовий лізинг. Товарні та вексельні позики [10, с. 145].	Найвища пряма вартість залучення через високі відсоткові ставки, комісії банку та супутні витрати на страхування застави.	Забезпечують швидкий приплив ліквідності для фінансування операційного дефіциту; генерують ефект фінансового левериджу.	Різне підвищення відсоткових ставок НБУ робить обслуговування боргу критично дорогим. Високий ризик банкрутства у разі падіння операційного доходу [2, с. 49].

Внутрішні джерела фінансових ресурсів (насамперед нерозподілений прибуток та амортизація) формують фінансову основу для реалізації концепції самофінансування компанії [4, с. 118]. Проте під час глибоких ринкових

деформацій внутрішній потенціал підприємства швидко вичерпується: зростання собівартості енергоносіїв, сировини та ускладнення логістичних маршрутів руйнують маржинальність операційної діяльності, перетворюючи прибуткові підприємства на касово-дефіцитні [20, с. 55].

Наведена класифікація чітко свідчить, що кожна група капіталу має власну специфіку, правову природу та економічну вартість [1, с. 22]. Проте для забезпечення стабільного формування та ефективного використання фінансових ресурсів у практичній діяльності підприємства необхідно звернути особливу увагу на питання управління цим складним об'єктом [22, с. 104]. Забезпечення оптимальної пропорційності між елементами пасивів та їх безперервної трансформації у високоліквідні активи є безпосереднім результатом функціонування цілісної управлінської системи [12, с. 142].

У сучасних реаліях господарювання, що супроводжуються високим рівнем макроекономічної невизначеності, процеси формування пасивів та їх ефективного перерозподілу здійснюються шляхом реалізації фінансового менеджменту. Як ключова управлінська функція, фінансовий менеджмент є цілісною системою управління фінансовими ресурсами, грошовими потоками та капіталом компанії [3, с. 34; 18, с. 34]. Головна мета цього процесу полягає в максимізації вартості бізнесу, забезпеченні його довгострокової прибутковості та підтриманні стратегічної конкурентоспроможності на ринку [13, с. 67]. Саме фінансовий менеджмент як функція керівництва інтегрує всі інші операційні процеси компанії, оскільки він перетворює хаотичні грошові надходження на передбачувану, структуровану та стійку до зовнішніх шоків систему [17, с. 95; 23, с. 38]. Будь-яке управлінське рішення (від закупівлі сировини до маркетингової стратегії) зрештою трансформується у рух грошових потоків і потребує відповідного фінансового обґрунтування [5, с. 18].

За умов розгортання воєнно-економічної кризи фінансовий менеджмент змушений диверсифікувати портфель пасивів і виходити на зовнішні ринки капіталу [20, с. 52]. Разом з тим, доступ до класичних банківських кредитів чи інструментів облігаційних позик під час депресивних чи воєнних фаз економічного циклу стає суттєво обмеженим [24, с. 110]. Жорстка монетарна політика

регулятора, високі облікові ставки, підвищені вимоги комерційних банків до ліквідності застави та фінансового класу потенційного позичальника змушують компанії шукати альтернативні джерела фінансування [21, с. 74]. До таких інструментів належать державні програми пільгового кредитування (зокрема «Доступні кредити 5-7-9%»), міжнародні гранти від фінансових інституцій або гнучкі механізми товарного кредитування від великих контрагентів [21, с. 79; 25, с. 13].

Теоретичні підходи до архітектури та функціонування систем фінансового менеджменту розвивалися в процесі тривалої еволюції світової фінансової та управлінської думки [10, с. 145]. Сучасна парадигма антикризового фінансового менеджменту спирається на низку фундаментальних наукових концепцій, які формують логіку прийняття будь-якого фінансового чи інвестиційного рішення в корпоративному секторі (табл. 1.3) [5, с. 76; 11, с. 142].

Систематизація фундаментальних концепцій (див. табл. 1.3) свідчить, що в умовах макроекономічної турбулентності та воєнно-економічних викликів логіка прийняття фінансових рішень зазнає докорінних трансформацій. Зокрема, класична модель WACC Ф. Модільяні та М. Міллера [15], орієнтована на пошук дешевого позичкового капіталу, у період кризи блокується через зростання премій за ризик, що змушує менеджмент спиратися на внутрішні резерви ліквідності та державні пільгові програми [24].

Відповідно до концепції компромісу між ризиком і дохідністю В. Шарпа, Г. Александера та Дж. Бейли [14], цільові орієнтири компаній зміщуються від максимізації прибутку до впровадження консервативних моделей [20], де головним пріоритетом є утримання абсолютної ліквідності. Мінімізація інформаційної асиметрії [13] у кризові періоди вимагає від великих ринкових гравців забезпечення максимальної прозорості та переходу на МСФЗ [5] задля збереження довіри до банківського сектору.

Через інфляційні шоки дія концепції часової вартості грошей І. Фішера [11] суттєво прискорюється, зумовлюючи потребу в жорсткій політиці інкасації дебіторської заборгованості для запобігання дефіциту оборотних коштів [23]. Водночас концепція альтернативних витрат [16; 17] стає методологічним підґрунтям для

стратегічного маневрування — консервації нерентабельних підрозділів та акумуляції обмежених ресурсів на найбільш захищених операційних напрямках [26].

Таблиця 1.3

Фундаментальні теоретичні концепції фінансового менеджменту та їхня специфіка в умовах макроекономічної турбулентності

Назва концепції	Автори / представники	Фундаментальний зміст концепції в класичних умовах	Трансформація та специфіка застосування в умовах нестабільності та кризових викликів
Концепція середньозваженої вартості капіталу (WACC)	Ф. Модільяні, М. Міллер [15]	Будь-яке джерело капіталу має свою ціну. Завдання фінансового директора — оптимізувати структуру пасивів з метою мінімізації загального рівня WACC.	В умовах кризи вартість зовнішнього боргу різко зростає через підвищення премії за ризик. Менеджмент змушений мінімізувати WACC шляхом скорочення дорогих банківських позик і використання внутрішніх резервів ліквідності.
Концепція компромісу між ризиком і дохідністю	В. Шарп, Г. Александер, Дж. Бейли [14]	Будь-яке рішення, спрямоване на підвищення рівня рентабельності чи прибутку, супроводжується пропорційним зростанням фінансових ризиків дефолту або втрати ліквідності.	Криза зміщує цільові орієнтири менеджменту: компанії відмовляються від агресивних високодохідних стратегій на користь консервативних моделей, де пріоритетом є не максимізація прибутку, а збереження абсолютної ліквідності бізнесу.
Концепція асиметричної інформації	Дж. Акерлоф, С. Майєрс [13]	Реальний стан справ, внутрішні фінансові ризики та потенціал підприємства відомі його менеджменту набагато краще, ніж зовнішнімстейкхолдерам, інвесторам і кредиторам.	Вимагає від великих компаній (наприклад, агрохолдингів) переходу на міжнародні стандарти звітності (МСФЗ) та публікації розгорнутих звітів про управління для зниження інформаційної асиметрії й збереження довіри банків.
Концепція часової вартості грошей	І. Фішер, Дж. Б. Кларк [11]	Грошова одиниця, наявна у розпорядженні підприємства сьогодні, завжди є ціннішою за аналогічну грошову одиницю, яку буде отримано в майбутньому.	В умовах високої інфляції та девальвації фактор часу набуває особливої актуальності. Менеджмент впроваджує жорстку політику інкасації дебіторської заборгованості, відмовляючись від надання тривалих товарних кредитів покупцям.
Концепція альтернативних витрат (втраченої вигоди)	Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін [16]; П. Ф. Друкер [17]	Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів повинна враховувати дохід, який міг би бути отриманий від альтернативного варіанта інвестування з аналогічним рівнем ризику.	Допомагає менеджменту приймати рішення щодо доцільності консервації окремих нерентабельних підрозділів та асигнування (акумуляції) коштів на найбільш ліквідні чи захищені напрями діяльності.

Тож сучасний фінансовий менеджмент в умовах довготривалої нестабільності трансформується з інструменту забезпечення лінійного зростання вартості бізнесу в динамічну систему оперативної стабілізації та підтримання економічної безпеки підприємства.

Практична організація системи фінансового менеджменту на великих підприємствах, зокрема агропромислових холдингах, базується на безперервному виконанні його класичних управлінських функцій. В умовах тривалого антикризового регулювання ці функції зазнають значної трансформації, змінюючи свій фокус із довгострокового розвитку на оперативне виживання суб'єкта господарювання (рис. 1.1):

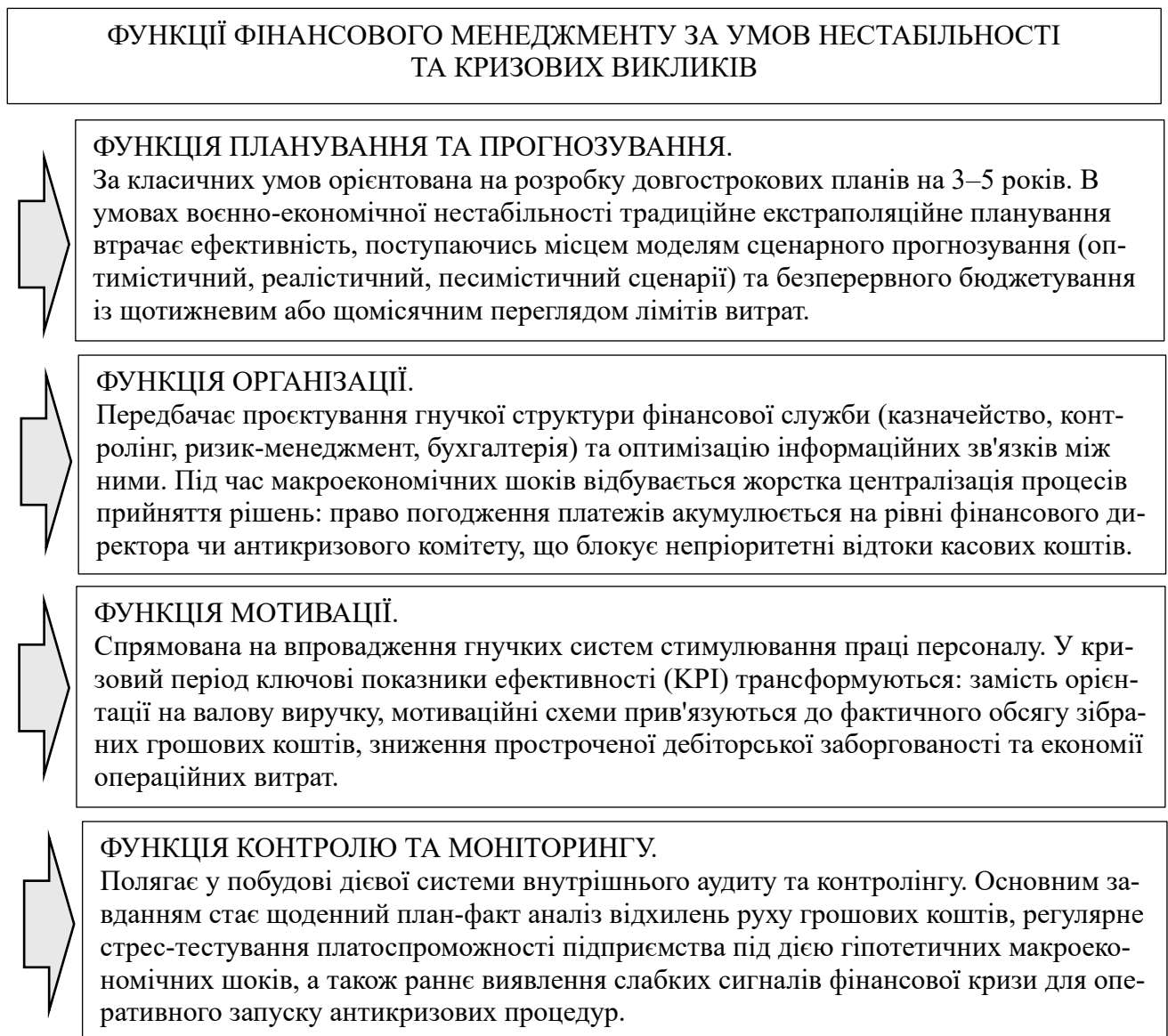


Рис. 1.1. Функції фінансового менеджменту за умов нестабільності та кризових викликів

1) Функція планування та прогнозування. За класичних умов вона орієнтована на розробку довгострокових стратегічних фінансових планів на 3–5 років. В умовах нестабільності та воєнних ризиків традиційне екстраполяційне планування повністю втрачає свою ефективність. Менеджмент переходить до моделей сценарного прогнозування (розробка песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв розвитку подій) та впроваджує технологію ковзного (ролінгового) оперативнішого бюджетування із щотижневим або щомісячним переглядом ключових показників та лімітів витрат [6, с. 104; 15, с. 188].

2) Функція організації. Передбачає проектування гнучкої організаційної структури фінансової служби (казначейство, відділ контролінгу, управління фінансових ризиків, бухгалтерія) та налагодження інформаційних зв'язків між ними. Під час кризи відбувається вимушена та жорстка централізація процесів прийняття фінансових рішень: право погодження платежів переміщується на рівень фінансового директора чи антикризового комітету холдингу, що дозволяє заблокувати неперіоритетні відтоки касових коштів [23, с. 49; 24, с. 124].

3) Функція мотивації. Націлена на розробку та впровадження гнучких систем матеріального та нематеріального стимулювання праці персоналу фінансових та операційних підрозділів. У кризовий період ключові показники ефективності (KPI) працівників трансформуються: замість орієнтації на валовий обсяг продажів чи виручку, мотиваційні схеми прив'язуються до обсягу фактично зібраних грошових коштів, зниження рівня простроченої дебіторської заборгованості та економії операційних витрат підприємства [16, с. 95].

4) Функція контролю та моніторингу. Полягає у побудові дієвої системи внутрішнього фінансового аудиту та контролінгу. Основним завданням стає проведення щоденного план-факт аналізу відхилень руху грошових коштів, проведення стрес-тестування платоспроможності підприємства під дією гіпотетичних шоків (наприклад, повної зупинки експорту чи знецінення національної валюти) та раннє виявлення слабких сигналів фінансової кризи для своєчасного запуску антикризових процедур [11, с. 150; 17, с. 42].

Таким чином, в умовах тривалих воєнно-економічних викликів, високої інфляції та системних деформацій ринкового середовища в Україні, дослідження теоретико-методологічних засад організації фінансового менеджменту набуває

виняткової актуальності. Обґрунтовано, що фінансові ресурси є не лише матеріальною основою діяльності, а й головним інструментом забезпечення життєздатності суб'єктів господарювання, де здатність до гнучкого маневрування капіталом визначає спроможність бізнесу вистояти під дією раптових кризових шоків. Сформоване інтегроване визначення фінансових ресурсів як динамічної, складноструктурованої сукупності власних, залучених і позикових коштів дозволяє фінансовим службам чітко диференціювати джерела фінансування за ступенем їхньої ліквідності, ризиковості та вартості залучення. При цьому ефективно використовувати всі зазначені види фінансових ресурсів, оптимізувати їхні пропорції та оперативно перерозподіляти їх в оборонні напрями діяльності стає можливим лише за умови побудови гнучкої системи фінансового менеджменту. Реалізація фінансового менеджменту як цілісної системи управління капіталом і грошовими потоками забезпечує трансформацію хаотичних надходжень у стійку до зовнішніх ризиків архітектуру пасивів. Застосування фундаментальних концепцій — від середньозваженої вартості капіталу та компромісу між ризиком і дохідністю до часової вартості грошей та альтернативних витрат — створює необхідне підґрунтя для переходу від стратегій лінійного зростання до моделей оперативного виживання, підтримки абсолютної ліквідності та гарантування комплексної економічної безпеки підприємства. Практичне втілення цієї парадигми безпосередньо реалізується через адаптацію класичних управлінських функцій, де планування переорієнтовується на сценарне моделювання та динамічне безперервне прогнозування, функція організації зазнає жорсткої централізації платежів, мотивація персоналу трансформується під антикризові КРІ фактичного збору коштів, а контроль фокусується на щоденному план-факт аналізі відхилень та стрес-тестуванні платоспроможності компанії. Проте за умов глибокої ринкової турбулентності стандартні управлінські процедури стають недостатніми. Це зумовлює об'єктивну необхідність логічного переходу від загальнотеоретичного базису до вивчення конкретного прикладного інструментарію, специфіки формування захисних стратегій, а також розгортання дієвих методичних підходів щодо кількісного та якісного оцінювання результативності управління капіталом у періоди найвищої макроекономічної нестабільності, що й виступатиме вектором нашого подальшого дослідження.

1.2. Методологія антикризового управління фінансовими ресурсами та оцінювання їхньої ефективності в умовах макроекономічної нестабільності.

Об'єктивна необхідність трансформації загальнотеоретичних підходів до формування джерел фінансування ресурсів підприємства безпосередньо зумовлює розробку спеціалізованого методичного інструментарію фінансового менеджменту. За умов перманентних ринкових деформацій, руйнування виробничо-логістичних ланцюгів та високої волатильності національної валюти традиційні управлінські підходи, орієнтовані на лінійне зростання ринкової вартості бізнесу, втрачають свою дієвість. Замість них базовим імперативом діяльності стає антикризове управління фінансовими ресурсами підприємства, яке являє собою цілеспрямовану, гнучку систему превентивного реагування, стабілізації та захисту фінансового потенціалу суб'єкта господарювання від руйнівного впливу зовнішніх шоків [21, с. 112]. Методологічна складність побудови такої системи полягає в тому, що вона має одночасно забезпечувати вирішення двох протилежних завдань: з одного боку – гарантувати абсолютну поточну платоспроможність компанії «тут і зараз», з іншого – утримувати мінімально необхідний рівень стратегічної гнучкості для подальшого відновлення після кризи [22, с. 140].

Сучасна методологія антикризового фінансового менеджменту базується на поєднанні системного, ситуаційного та процесного підходів. Системний підхід вимагає розгляду фінансових ресурсів не як статичної сукупності статей бухгалтерського балансу, а як динамічного інтегрованого комплексу вхідних і вихідних грошових потоків, що перебувають у синергетичному зв'язку з операційними процесами підприємства [18, с. 74]. За умов макроекономічної турбулентності ситуаційний підхід набуває вирішального значення, оскільки він заперечує існування універсальних управлінських шаблонів. Кожен окремий прояв фінансової кризи (касовий розрив, стрімке зростання дебіторської заборгованості, блокування кредитних ліній) потребує активування специфічної підмножини антикризових інструментів. Процесний підхід, у свою чергу, розглядає антикризовий менеджмент як безперервну послідовність взаємопов'язаних управлінських дій –

від раннього моніторингу слабких сигналів загрози до реалізації тактичних планів фінансової санації.

Ключове значення в межах досліджуваної методології має чіткий поділ на фази та структурні етапи реалізації антикризових заходів. У науковій літературі виділяють три послідовні стадії антикризового управління фінансовими ресурсами: превентивну (докризову), оперативну (тактичну стабілізаційну) та стратегічну (санаційну або відновлювальну) [21, с. 204]. Кожна фаза оперує власним специфічним набором методів, критеріїв і регуляторних механізмів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні фази антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства

Фаза управління та її часовий горизонт	Ключова мета та цільові орієнтири фінансової служби	Основні методичні інструменти та регулятори	Критерії оцінювання ефективності фази
Превентивна (докризова фаза) Безперервно	Раннє виявлення прихованих фінансових загроз, недопущення формування стійкої збитковості та касових розривів.	Стрес-тестування платоспроможності, моніторинг слабких сигналів ризику, формування резервних фондів, диверсифікація пасивів.	Коефіцієнт ймовірності банкрутства, швидкість реагування на перші фінансові відхилення.
Оперативна (тактична стабілізація) Короткостроковий (до 3–6 місяців)	Термінова ліквідація дефіциту грошових коштів, відновлення поточної платоспроможності, зупинка неконтрольованого відтоку капіталу.	Жорстка централізація платежів, примусова інкасація дебіторського боргу, реструктуризація кредитів, секвестр бюджету витрат.	Чистий грошовий потік (Net Cash Flow), ліквідація касових розривів, коефіцієнт абсолютної ліквідності.
Стратегічна (фінансова санація) Середньо- та довгостроковий (від 1 року)	Глибоке відновлення фінансової стійкості, реструктуризація капіталу з метою мінімізації WACC, забезпечення довгострокової самоокупності.	Консервація/продаж нерентабельних активів, залучення стратегічних інвесторів, реінжиніринг бізнес-процесів.	Рівень автономії, рентабельність задіяного капіталу (ROCE), темпи внутрішнього фінансового розвитку.

Складено автором на основі [21, 22, 24]

Дослідження сутнісних характеристик кожної фази дозволяє стверджувати, що найбільшу складність для вітчизняних підприємств становить перехід від превентивного моніторингу до негайної стабілізаційної діяльності. У періоди макроекономічних шоків швидкість прийняття рішень виступає критичним чинником: затримка фінансової служби з активацією антикризових регламентів навіть на кілька тижнів може призвести до неконтрольованого лавиноподібного зростання кредиторської заборгованості та блокування операційних рахунків.

У контексті забезпечення економічної безпеки підприємства, методологія антикризового управління пасивами потребує інтеграції сучасних інструментів фінансового інжинірингу. Західна академічна думка приділяє значну увагу концепції «гнучкого фінансового капіталу», яка визначається як здатність компанії мобілізувати значні обсяги ліквідності з мінімальними витратами у відповідь на непередбачувані події [27, с. 2265]. На вітчизняному підґрунті формування такої гнучкості суттєво ускладняється обмеженістю національного фінансового ринку. Тому українські компанії змушені трансформувати класичні підходи, роблячи ставку не на інструменти деривативів чи відкриті кредитні лінії, а на формування внутрішніх страхових резервів, оптимізацію структури чистих оборотних коштів та укладання диверсифікованих договорів із постачальниками матеріальних ресурсів.

Побудова цілісної методології антикризового фінансового менеджменту вимагає детального дослідження її функціонально-інструментального наповнення на кожному етапі життєвого циклу підприємства. В умовах воєнного стану та макроекономічної депресії превентивна діагностика стає першим і ключовим ешелonom захисту економічної безпеки суб'єкта господарювання. Методичний інструментарій цієї стадії поділяється на системи експрес-діагностики та фундаментального (поглибленого) фінансового аналізу.

Експрес-діагностика орієнтована на щоденний або щотижневий моніторинг так званих «слабких сигналів» кризи. До них належать первинні симптоми фінансових ускладнень: систематичне запізнення з виплатою заробітної плати, зростання частки простроченого дебіторського боргу в загальній структурі оборотних коштів, виникнення тривалого касового розриву, а також вимушений перехід контрагентів на умови повної передоплати. Методологічна перевага експрес-аналізу полягає у мінімальних часових витратах на обробку інформації, що дозволяє антикризовому комітету негайно заблокувати неперіоритетні відтоки касових коштів.

У разі підтвердження первинних симптомів дестабілізації фінансова служба активує інструменти фундаментальної діагностики. Її методична основа ґрунтується на розрахунку та багатоваріантному моделюванні чотирьох ключових блоків фінансових коефіцієнтів: ліквідності, ділової активності (оборотності),

фінансової стійкості (автономії) та рентабельності [30, с. 142]. Особливістю застосування цих показників в умовах макроекономічної турбулентності є відмова від статичних нормативних значень, закріплених у класичних підручниках. Наприклад, нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності на рівні 2,0 у кризовий період є економічно недоцільним, оскільки свідчить про надмірне відволікання обмеженого капіталу на малоліквідні запаси або «заморожену» дебіторську заборгованість. Сучасний антикризовий менеджмент вимагає оптимізації цього показника у межах 1,2–1,5 за умови максимального підвищення якості та швидкості формування грошових потоків.

Для кількісної оцінки загрози дефолту та прогнозування ймовірності банкрутства в методології застосовуються багатофакторні дискримінантні математичні моделі. У світовій практиці базовими є Z-моделі Е. Альтмана, моделі Спрінггейта, Таффлера та Фульмера [29, с. 592]. Проте пряме перенесення закордонних індексів на вітчизняне підґрунтя без адаптації вагових коефіцієнтів призводить до значних похибок через специфіку облікової політики та макроекономічні деформації в Україні. Фінансові аналітики змушені спиратися на адаптовані вітчизняні розробки, зокрема на інтегральний показник О. Терещенка [28, с. 104] або офіційну Методику інтегральної оцінки фінансового стану підприємств, затверджену профільними державними органами [31, с. 12].

Особливе місце в сучасній методологічній архітектурі посідає технологія стрес-тестування (Stress Testing) фінансової системи підприємства. Цей метод передбачає моделювання поведінки ключових показників платоспроможності та рентабельності під впливом екстремальних, але цілком реалістичних гіпотетичних шоків. У межах антикризового фінансового менеджменту стрес-тести класифікуються на однофакторні та багатофакторні (сценарні) [32, с. 144]. Об'єктами шокового впливу виступають такі макро- та мікроекономічні чинники: стрімке знецінення національної валюти (девальваційний шок), повна зупинка експортних поставок через логістичні блокади, підвищення облікової ставки НБУ, що автоматично здорожує вартість обслуговування кредитного портфеля, або руйнування виробничих потужностей суб'єкта господарювання. Матриця сценарного аналізу, яка використовується для розробки захисних фінансових планів, наведена в табл. 1.5.

Матриця стрес-тестування та сценарного моделювання фінансових ресурсів підприємства

Параметри та чинники шокового впливу	Оптимістичний сценарій (Стабілізація)	Реалістичний сценарій (Адаптація)	Песимістичний сценарій (Криза / Виживання)
Рівень девальвації національної валюти	Коливання в межах $\pm 3\%$ від курсу, закладеного в бюджет.	Плавне знецінення гривні на 10–15% протягом року.	Стрімкий девальваційний стрибок понад 30% за короткий проміжок часу.
Доступність логістичних шляхів та збут	Повне збереження наявних каналів розподілу та обсягів експорту.	Тимчасові затримки поставок, падіння фізичних обсягів реалізації на 15–20%.	Повне блокування ключових експортних маршрутів, втрата понад 50% ринків збуту.
Вартість позикового капіталу (кредитів)	Збереження відсоткових ставок за чинними та новими договорами.	Зростання вартості обслуговування боргу на 3–5 відсоткових пунктів.	Заморожування лімітів кредитування банками, підвищення ставок понад 25%.
Стан дебіторської заборгованості	Своєчасна інкасація грошових коштів від контрагентів за договорами.	Збільшення періоду оборотності дебіторського боргу на 15–30 днів.	Масові дефолти покупців, зростання безнадійної заборгованості на 40%.
Реакція фінансової системи компанії	Планове виконання бюджету доходів і витрат, утримання середньозваженої вартості капіталу (WACC).	Перехід на безперервне планування, точковий секвестр інвестиційних програм.	Негайна активація антикризового комітету, жорстка централізація касових виплат.

Складено автором на основі [21, 22, 24]

Результати сценарного моделювання дозволяють сформулювати цільові орієнтири для розробки оперативних планів фінансової санації та визначити критичні точки, за яких підприємство потребуватиме зовнішньої фінансової допомоги або реструктуризації боргових зобов'язань.

Якщо превентивні заходи не дали очікуваного результату і підприємство увійшло у фазу гострої кризи, методологія передбачає негайне розгортання тактичного інструментарію для оперативного стабілізації фінансового стану. Головна мета цього етапу – усунення дефіциту грошових коштів і ліквідація касових розривів. Управлінський вплив здійснюється за двома паралельними напрямками: стимулювання припливу ліквідності (активна сторона) та жорстке обмеження (заморожування) видатків (пасивна сторона).

Стимулювання внутрішнього припливу грошових коштів базується на примусовій інкасації дебіторської заборгованості. Фінансова служба відмовляється від надання клієнтам тривалих товарних кредитів, впроваджує систему гнучких

знижок за умови негайної оплати продукції (Skonto) та активізує претензійно-позовну роботу з хронічними боржниками. Додатковим джерелом швидкої ліквідності є реструктуризація матеріальних оборотних активів. Проводиться уцінка та розпродаж неліквідних запасів сировини, готової продукції на складах, що дозволяє вивільнити дефіцитний капітал і повернути його в операційний оборот, мінімізуючи втрати від знецінення [32, с. 210].

Паралельно впроваджується жорсткий секвестр (скорочення) бюджету витрат підприємства. Наказом по компанії повністю зупиняється фінансування всіх капіталомістких довгострокових інвестиційних проєктів, які перебувають на початкових стадіях реалізації та не здатні генерувати чистий грошовий потік у найближчі 3–6 місяців. Перегляду зазнають і операційні витрати: мінімізуються адміністративні видатки, витрати на маркетинг, рекламу та необов'язкові соціальні програми для персоналу. Усі платежі підприємства класифікуються за ступенем пріоритетності. До першої (захищеної) категорії належать податкові зобов'язання, заробітна плата виробничого персоналу та оплата критичної сировини від ключових постачальників, без якої виробничий процес повністю зупиниться. Фінансування всіх інших статей здійснюється за залишковим принципом і потребує особистого погодження з фінансовим директором [21, с. 315].

Невід'ємною складовою методології є побудова комплексної системи оцінювання ефективності антикризового управління фінансовими ресурсами. Традиційні критерії оцінки фінансових результатів, такі як чистий прибуток, показники EBIT або EBITDA, в умовах макроекономічної нестабільності втрачають об'єктивність через вплив облікової політики, курсових різниць та негрошових операцій. На перше місце виходять показники, які базуються на реальному русі грошових коштів (Cash Flow) [28, с. 146]

Основним методичним інструментом оцінки є коефіцієнт ефективності грошових потоків, який розраховується як відношення чистого операційного грошового потоку до загального обсягу залученого капіталу підприємства [28, с. 146]. Також аналізується коефіцієнт якості прибутку, що відображає ступінь наповнення паперового бухгалтерського прибутку реальними касовими надходженнями. Позитивне значення цього показника свідчить про раціональну організацію збутової політики та відсутність прихованого вимивання оборотного капіталу в прострочену дебіторську заборгованість.

Для оцінки довгострокової ефективності антикризової стратегії використовується показник рентабельності задіяного капіталу (ROCE) у зіставленні із середньозваженою вартістю капіталу (WACC). Якщо в результаті реалізації антикризових процедур та реструктуризації портфеля пасивів підприємству вдається досягти співвідношення, за якого ROCE перевищує WACC, це свідчить про успішне подолання кризової фази та відновлення здатності бізнесу генерувати додану економічну вартість (EVA) для своїх інвесторів [44, с. 118]. Комплексна система критеріїв, що формують методологію оцінювання, детально структурована за функціональними блоками, наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методична система показників та критеріїв оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи

Функціональний аналітичний блок	Розрахунковий показник / індикатор	Методичний зміст показника в системі оцінювання	Цільове антикризове значення індикатора
Блок 1: Оцінка ліквідності та платоспроможності	Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	Відображає частку короткострокових зобов'язань, що можуть бути погашені негайно за рахунок наявних грошових коштів.	Оптимальний рівень $\geq 0,2-0,3$ в умовах постійного ризику касових розривів.
	Коефіцієнт чистого операційної платоспроможності	Показує здатність компанії генерувати позитивний грошовий потік від основної діяльності для самофінансування.	Суворо позитивне значення (>0), повне перекриття операційних витрат.
Блок 2: Оцінка структури капіталу	Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	Частка власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування – показник захищеності від зовнішніх кредиторів.	Утримання на рівні $\geq 0,5$ задля збереження фінансової стійкості під час шоків.
	Рівень фінансового левериджу (боргового навантаження)	Співвідношення позикового та власного капіталу, індикатор ризику втрати платоспроможності.	Мінімізація показника, недопущення перевищення критичної межі 1,0.
Блок 3: Оцінка ділової активності	Період оборотності дебіторської заборгованості	Середній термін (у днях), протягом якого покупці розраховуються за відвантажену продукцію.	Скорочення показника на 20–30% порівняно з докризовим рівнем.
	Тривалість фінансового циклу (в днях)	Часовий лаг між моментом відволення коштів у запаси та моментом їх повернення у вигляді виручки.	Максимальне стиснення циклу, наближення до мінімальних або від'ємних значень.
Блок 4: Оцінка стратегічної ефективності	Співвідношення ROCE та WACC	Порівняння рентабельності капіталу із середньою вартістю його залучення та обслуговування.	Виконання нерівності $ROCE > WACC$ як ознака подолання кризи.
	Коефіцієнт економічності операційних витрат	Відношення суми зекономлених коштів внаслідок секвестру бюджету до загального обсягу витрат.	Досягнення рівня 10–15% без шкоди для критичних виробничих процесів.

Складено автором на основі [2; 30; 37; 39].

Розгортання методології антикризового фінансового менеджменту потребує обов'язкового врахування галузевої специфіки функціонування суб'єктів господарювання, оскільки універсальні методичні підходи часто не враховують особливості кругообігу капіталу в конкретних секторах економіки. Для України в умовах тривалого воєнного стану та системних інфраструктурних обмежень особливого значення набуває оптимізація фінансових ресурсів підприємств агропромислового комплексу (АПК) та фармацевтичного сектору, які забезпечують продовольчу й гуманітарну безпеку держави [23, № 61]. Специфіка кругообігу фінансового потенціалу в аграрній сфері визначається тривалим операційним циклом, високою залежністю від природно-кліматичних чинників та вираженою сезонністю виробництва, що за умов макроекономічної нестабільності провокує глибокі й прогнозовані касові розриви [25, с. 45]. Фінансова служба агрохолдингів змушена адаптувати класичні моделі управління оборотним капіталом, оскільки традиційні інструменти згладжування сезонності (короткострокове банківське кредитування) стають надто дорогими або недоступними через жорстку політику комерційних банків [21, с. 512].

Методологічним виходом із зазначеної деструктивної ситуації є розробка інтегрованих систем управління грошовими потоками, що базуються на синхронізації виробничого та фінансового циклів. Фінансовий директор аграрного підприємства в умовах кризи переорієнтовує систему планування пасивів на інструменти торгового та вексельного фінансування, форвардні закупівлі сировини (паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин) та активне залучення державних субсидій і пільгових програм за канонами вітчизняного регуляторного середовища [33, с. 114]. Важливим елементом антикризового маневрування є оптимізація структури чистих оборотних коштів шляхом реструктуризації внутрішніх матеріальних запасів. Зниження ризику втрати ліквідності досягається за рахунок диверсифікації каналів експортного збуту та переходу на використання гнучких інструментів міжнародного документарного інкасо або акредитивів, що дозволяє залучити додаткову валютну ліквідність і захистити виручку від девальваційних шоків [34, с. 48].

Для наочної систематизації та аналізу галузевих особливостей у

методології антикризового фінансового менеджменту в агропромисловому комплексі розроблено аналітичну матрицю, що відображає специфіку реалізації управлінських дій у секторі АПК України (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Матриця специфіки антикризового управління фінансовими ресурсами
підприємств АПК України

Критерій аналізу та оптимізації пасивів	Галузева специфіка функціонування в аграрному секторі (АПК)	Методологічний вектор та інструменти оптимізації капіталу
Характер операційного циклу та грошового потоку	Тривалий, жорстко сезонний, з тривалими прогнозованими періодами дефіциту грошових коштів [23].	Синхронізація касових надходжень із сезонними графіками погашення зобов'язань.
Ключові фактори фінансового ризику	Висока залежність від природно-кліматичних шоків, втрата врожаю, воєнне руйнування земельного фонду [25].	Формування цільових внутрішніх страхових фондів, диверсифікація агрокультур.
Пріоритетні джерела зовнішнього фінансування	Державні програми (пільгові кредити «5-7-9%»), товарні кредити та вексельні програми постачальників [2].	Максимальне використання безвідсоткових або пільгових інструментів фінансового інжинірингу.
Політика управління дебіторським боргом	Гнучка політика взаєморозрахунків, прив'язка термінів оплати контрагентами до періодів збору врожаю [33].	Оперативний контроль лімітів заборгованості, впровадження механізмів аграрних розписок.
Напрямок стратегічного маневрування ресурсами	Тимчасова консервація низькорентабельних площ, капітальні інвестиції в мобільні зерносховища та рукави [25].	Акумуляція обмеженого фінансового потенціалу виключно на критичних і захищених операційних напрямках.

Складено автором на основі [2; 23; 25; 33]

Аналіз галузевої специфіки доводить, що побудова ефективної системи антикризового управління фінансовими ресурсами не може обмежуватися рамками загального фінансового аналізу, а потребує глибокої інтеграції інструментів стратегічного менеджменту витрат і оперативного контролінгу. Застосування концепції стратегічного позиціонування дозволяє компаніям точно визначати свої конкурентні переваги та адаптувати структуру капіталу до тривалих періодів макроекономічного спаду [22, с. 380].

У межах процесного підходу важливим етапом методології є формування регламентів швидкого реагування фінансової служби на загрозу технічного дефолту. Вітчизняна практика доводить, що найбільшу ефективність демонструє впровадження дворівневої системи антикризового контролінгу. Перший рівень (оперативний) орієнтований на щоденний моніторинг платіжної позиції компанії та управління чистим касовим балансом. Другий рівень (стратегічний)

забезпечує безперервну оцінку відповідності фактичної структури капіталу довгостроковим орієнтирам фінансової безпеки суб'єкта господарювання [37, с. 118]. Інтеграція цих рівнів в єдиний контур управління дозволяє мінімізувати часові лаги між виявленням відхилень і практичною реалізацією коригувальних заходів.

Особливу роль у забезпеченні фінансової стійкості відіграє раціональне управління внутрішньою вартістю капіталу. Оскільки за умов макроекономічної турбулентності пряме залучення акціонерного капіталу є заблокованим через падіння інвестиційної привабливості ринку, єдиним безкоштовним джерелом самофінансування залишаються нерозподілений прибуток та амортизаційні відрахування [18, с. 104]. Проте високі темпи інфляції призводять до швидкого знецінення амортизаційних фондів, що унеможливорює своєчасне оновлення основних засобів на основі історичної вартості їх придбання. Фінансова служба змушена застосовувати методики прискореної амортизації та регулярної переоцінки необоротних активів, що дають змогу оптимізувати податкове навантаження та легітимно утримувати реальний обсяг фінансових ресурсів у межах підприємства [38, с. 94].

Важливим кроком у розвитку методичного інструментарію оцінювання є перехід від ізольованих фінансових коефіцієнтів до побудови комплексних інтегральних систем. У сучасній практиці фінансового менеджменту широкого визнання набула концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard — BSC), адаптована до цілей антикризового управління [39, с. 142]. У межах фінансової проекції цієї системи ключова увага приділяється не статичним показникам прибутковості, а динамічним індикаторам фінансового здоров'я бізнесу, таким як коефіцієнт стабільності операційного грошового потоку, рівень покриття постійних витрат внутрішніми джерелами та індекс фінансового левериджу в ринковій оцінці.

Для забезпечення надійності аналітичних висновків методологія оцінювання ефективності управління пасивами має включати процедури верифікації та очищення вхідних бухгалтерських даних від впливу негрошових та валютуючих операцій. Використання виключно офіційної фінансової звітності (Балансу та звіту про фінансові результати) без глибокого аналізу звіту про рух грошових

коштів може призвести до хибних управлінських висновків. Паперове зростання прибутку внаслідок переоцінки активів або нарахування курсових різниць часто маскує критичний дефіцит реальної касової ліквідності, створюючи ілюзію фінансового благополуччя підприємства перед його дефолтом [40, с. 115].

Побудова адаптивної та стійкої системи фінансового менеджменту в умовах довготривалої кризи вимагає також реструктуризації відносин із зовнішніми стейкхолдерами — банками, інвесторами та державними фіскальними органами. Методологічний підхід до управління боргом у кризовий період трансформується з позиції пасивного виконання зобов'язань у позицію активного ведення переговорів щодо реструктуризації. Фінансова служба розробляє компромісні графіки погашення заборгованості, ініціює конвертацію короткострокових зобов'язань у довгострокові або застосовує механізми викупу власних боргових зобов'язань із дисконтом на вторинному ринку, що дозволяє значно знизити загальний рівень боргового тиску на баланс підприємства [41, с. 38].

Додатковим напрямом підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом є цифровізація та автоматизація казначейських процесів. Впровадження сучасних систем класу Treasury Management Systems (TMS) та інтеграція контуру фінансового планування в загальну ERP-систему підприємства дозволяють перейти до управління грошовими потоками в режимі реального часу (Real-Time Cash Management) [20, № 4]. Це забезпечує Антикризовому комітету можливість миттєвого проведення план-факт аналізу відхилень, автоматичного формування платіжного календаря та блокування будь-яких трансакцій, що перевищують установлені ліміти жорсткого секвестру бюджету витрат. Завдяки автоматизації рутинних операцій рівень операційного ризику фінансової служби знижується, а вивільнений аналітичний ресурс концентрується на розробці стратегічних сценарних прогнозів і стрес-тестуванні платоспроможності компанії [42, с. 48].

Зрештою, методологія антикризового фінансового менеджменту має завершуватися формуванням чіткої інституційної пам'яті підприємства — розробкою внутрішніх регламентів, карт ризиків і стандартних операційних процедур (SOP) для кожної виявленої зони фінансової загрози. Наявність заздалегідь затверджених та протестованих планів дій у разі виникнення екстремальних ситуацій

(наприклад, повної зупинки енергопостачання, втрати ключого логістичного вузла або різкого падіння ринкового попиту) мінімізує фактор паніки серед управлінського персоналу та забезпечує максимальну скоординованість дій усіх підрозділів суб'єкта господарювання [43, с. 102].

Таким чином, в умовах ринкових деформацій та високої валютної волатильності в Україні традиційні підходи втрачають дієвість, що зумовлює необхідність упровадження інструментів антикризового фінансового менеджменту. Базовим імперативом бізнесу стає гнучка система захисту фінансового потенціалу, яка спирається на послідовну етапність розгортання процедур: превентивну, оперативну та стратегічну фази, деталізовані у розробленій таблиці фаз антикризового управління. При цьому адаптація концепції гнучкого капіталу вимагає зміщення фокусу українських компаній на формування внутрішніх страхових резервів та оптимізацію чистих оборотних коштів.

Запропонована матриця стрес-тестування унаочнює відмову від статичних нормативів на користь сценарного моделювання задля визначення критичних точок для запуску санації, а сформована методична система показників переорієнтовує оцінку ефективності з традиційних критеріїв прибутковості — чистого прибутку, операційного прибутку до сплати відсотків та податків (EBIT) чи прибуток до вирахування відсотків, податків, знецінення та амортизації (EBITDA) — на індикатори реального руху грошових коштів, якості прибутку та рентабельності капіталу.

Аналіз методичних підходів окреслив критичну необхідність врахування специфіки агропромислового комплексу (АПК) України, що характеризується тривалим операційним циклом, сезонністю та воєнними шоками. Побудована матриця галузевої специфіки відображає цей вектор, обґрунтовуючи перехід фінансових служб від класичних боргових моделей до торгового фінансування та державних пільгових програм. Результативність всього методичного контуру підвищується завдяки інтеграції збалансованої системи показників, очищенню даних від негрошових операцій, реструктуризації боргу та автоматизації казначейства в режимі реального часу, що завершується формуванням внутрішніх карт ризиків та стандартних операційних процедур для кожної зони фінансової загрози.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В умовах тривалих воєнно-економічних викликів та системних деформацій в Україні фінансові ресурси стають не лише матеріальною основою діяльності, а й головним інструментом забезпечення життєздатності суб'єктів господарювання. Інтегроване визначення фінансових ресурсів як динамічної сукупності власних, залучених і позикових коштів дає змогу фінансовим службам чітко диференціювати джерела фінансування за ліквідністю, ризиковістю та вартістю залучення. Оптимізувати їхні пропорції та оперативно перерозподіляти капітал у захисні (антикризові) напрями стає можливим лише за умови побудови гнучкої системи фінансового менеджменту. Застосування його фундаментальних концепцій — від вартості капіталу до компромісу між ризиком і дохідністю — створює підґрунтя для переходу від стратегій лінійного зростання до моделей оперативного виживання, забезпечення абсолютної ліквідності та гарантування економічної безпеки підприємства. Практичне втілення цієї парадигми реалізується через адаптацію класичних управлінських функцій: планування переорієнтовується на сценарне моделювання, організація зазнає жорсткої централізації платежів, мотивація трансформується під антикризові KPI фактичного збору коштів, а контроль фокусується на щоденному аналізі відхилень.

Проте за умов глибокої ринкової турбулентності стандартні процедури стають недостатніми, що зумовлює об'єктивну необхідність логічного переходу від загальнотеоретичного базису до впровадження спеціалізованого прикладного інструментарію антикризового фінансового менеджменту. Базовим імперативом бізнесу стає гнучка система захисту фінансового потенціалу, яка спирається на послідовну етапність розгортання процедур: превентивну, оперативну та стратегічну фази, деталізовані у розробленій таблиці фаз антикризового управління. При цьому адаптація концепції гнучкого капіталу вимагає зміщення фокусу компаній на формування внутрішніх страхових резервів та оптимізацію чистих оборотних коштів.

Запропонована матриця стрес-тестування унаочнює відмову від статичних нормативів на користь сценарного моделювання задля визначення критичних

точок для запуску санації. Водночас сформована методична система показників переорієнтовує оцінку ефективності з традиційних критеріїв прибутковості — чистого прибуток, операційного прибутку до сплати відсотків та податків (EBIT) чи прибутку до вирахування відсотків, податків, знецінення та амортизації (EBITDA) — на індикатори реального руху грошових коштів, якості прибутку та рентабельності капіталу.

Аналіз методичних підходів окреслив критичну необхідність врахування специфіки агропромислового комплексу (АПК) України, що характеризується тривалим операційним циклом, сезонністю та воєнними шоками. Побудована матриця галузевої специфіки відображає цей вектор, обґрунтовуючи перехід фінансових служб від класичних боргових моделей до торгового фінансування та державних пільгових програм. Результативність всього методичного контуру підвищується завдяки інтеграції збалансованої системи показників, очищенню даних від негрошових операцій, реструктуризації боргу та автоматизації казначейства в режимі реального часу, що завершується формуванням внутрішніх карт ризиків та стандартних операційних процедур для кожної зони фінансової загрози.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз результатів діяльності ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є ключовим операційним ядром та провідною українською дочірньою компанією міжнародного вертикально інтегрованого агропромислового холдингу ASTARTA HOLDING PLC. Засноване 2 березня 1993 року, підприємство за понад три десятиліття еволюціонувало зі спеціалізованого виробника цукру в диверсифікованого багатосегментного лідера вітчизняного агросектору. Основний офіс управління (головний казначейський та адміністративний центр), який здійснює стратегічне планування, загальне фінансове управління, казначейські операції та формування єдиної IT-інфраструктури, розташований у столиці України – місті Києві. Організаційно-правове супроводження міжнародного лістингу та взаємодія з глобальними інвесторами здійснюються через зареєстрований офіс у місті Нікосія (Кіпр) [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51].

Сучасна операційна діяльність компанії зосереджена у двох ключових бізнес-секторах – «Сільське господарство та фермерство» й «Продукція харчування та напоїв», які всередині структури розподілені на чотири взаємопов'язані бізнес-сегменти: рослинництво, цукрове виробництво, переробку сої та промислове молочне скотарство. ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» володіє чітко структурованою, географічно диверсифікованою архітектурою виробничих потужностей, що дає компанії змогу суттєво знижувати територіальні та кліматичні ризики, а також оптимізувати внутрішню логістику.

Така глибока внутрішньогалузева та міжсегментна інтеграція формує унікальний закритий виробничий цикл за принципами циркулярної економіки, де відходи або побічна продукція одного підрозділу виступають базовою сировиною чи енергетичним ресурсом для іншого. Зокрема, відходи рослинництва

(солома) спрямовуються на потреби скотарства, органічні залишки ферм (гній) разом із жомом цукрових заводів слугують субстратом для генерації біогазу, а отриманий дефекат і дигестат повертаються на поля як високоефективні добрива для відновлення родючості ґрунтів. Для наочності базові параметри ідентифікації та масштаби діяльності суб'єкта господарювання зведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Критерій характеристики	Зміст та параметри показника
Офіційне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» (операційне ядро холдингу ASTARTA HOLDING PLC).
Дата заснування та досвід	2 березня 1993 року (понад 33 роки операційної діяльності на ринку).
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).
Розміщення головного офісу	м. Київ, Україна (стратегічне та казначейське управління).
Масштаб бізнесу (за класифікацією)	Велике підприємство, міжнародний вертикально інтегрований агропромисловий холдинг.
Географія виробничих площ	7 областей України (Полтавська, Хмельницька, Вінницька, Житомирська, Тернопільська, Чернігівська, Харківська).
Розмір контрольованого земельного банку	214 тис. га орендованих сільськогосподарських угідь.
Ключові операційні сегменти	Рослинництво (Agriculture), цукрове виробництво (Sugar Production), переробка сої (Soybean Processing), промислове молочне скотарство (Cattle Farming).
Основні види продукції (асортимент)	Зернові та олійні культури (пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак, соя), білий цукор, соєва олія та високопротеїновий шрот, сире індустриальне молоко.
Поточний ринковий статус в Україні	№1 за обсягами виробництва промислового молока. Топ-2 за обсягами виробництва цукру (21% внутрішнього ринку). Один із найбільших переробників сої та експортерів зернових.
Вектор збуту та орієнтація ринку	Висока експортна орієнтація: продукція постачається у 48 країн світу, забезпечуючи 62% валютної виручки в загальній структурі доходів.
Кадровий потенціал (персонал)	Понад 7 000 працівників (із них 91% зосереджені у сільській місцевості в операційних регіонах).
Базова цифрова платформа	Власна багатомодульна ІТ-система <i>AgriChain</i> (охоплює управління земельним банком, посівами, логістикою, безпекою та тваринництвом).

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

В умовах макроекономічної нестабільності воєнного стану та перманентних інфляційно-валютних шоків цей мультисегментний підхід виконує функцію природного фінансового демпфера. Своєчасний капітальний маневр між

експортно орієнтованими напрямками (переробка сої, продаж зерна) та стабільним внутрішнім фуд-ринком (виробництво цукру та молока) дозволяє компанії нівелювати касові розриви. Наявність власних потужностей з переробки сировини суттєво підвищує додану вартість кінцевого продукту, трансформуючи компанію з класичного сировинного постачальника на провідного виробника високотехнологічних харчових інгредієнтів. З позиції антикризового фінансового менеджменту, така диверсифікована структура активів диверсифікує ризики втрати ліквідності, максимізує внутрішню фінансову автономію бізнесу та гарантує стабільне генерування чистого грошового потоку навіть за умов критичного обмеження зовнішнього фінансування

Виробничі активи та орендовані сільськогосподарські угіддя загальною площею 214 тис. га зосереджені переважно в Центральній та Західній Україні й охоплюють сім ключових областей [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]:

1) Полтавська область (найбільший виробничий кластер): концентрує 129 тис. га контрольованих сільгоспугідь. Тут функціонують 3 цукрові заводи, розміщено 4 потужні лінійні елеватори, а також сучасний Глобинський переробний завод із річною потужністю крушіння сої 230 тис. тонн та унікальний для України Кормоцентр (Feed Centre). Енергетична автономія регіону забезпечується високотехнологічним біоенергетичним комплексом (Biogas plant), а тваринницький напрям представлений фермами із сукупним поголів'ям 24 тис. голів великої рогатої худоби (ВРХ).

2) Хмельницька область: охоплює 42 тис. га орендованих площ, на яких функціонують 1 цукровий завод, 1 лінійний елеватор та тваринницькі комплекси загальною чисельністю 4 тис. голів ВРХ. У цьому регіоні ведеться активне проектування нового потужного мультикультурного олійнопереробного заводу (multi-seed crusher) із запланованою річною потужністю 400 тис. тон.

3) Вінницька область: включає 16 тис. га високородючих земель, в межах яких діють 1 цукровий завод, 1 зерновий елеватор та ферми на 2 тис. голів ВРХ.

4) Житомирська область: концентрує 11 тис. га орендованих сільськогосподарських угідь.

5) Тернопільська область: охоплює 7 тис. га земель в операційному

управлінні аграрних відділень.

б) Чернігівська та Харківська області: включають по 4 тис. га угідь у кожному регіоні, що забезпечує додаткову територіальну диверсифікацію рослинництва.

Просторова архітектура елеваторної мережі холдингу дозволяє повністю покривати власні операційні потреби та надавати послуги стороннім контрагентам. Загальна ємність одночасного зберігання 7 сертифікованих за міжнародними стандартами (ISO 22000, ISO 9001) зерносховищ становить 562 тис. тон. Елеватори жорстко інтегровані із залізничними та автомобільними вузлами, що дозволяє щодня відвантажувати до 3 тис. тонн зерна у залізничні вагони та до 2 тис. тон в автомобільний транспорт, забезпечуючи високу швидкість оборотності капіталу [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51].

Особливості функціонування компанії в умовах сучасного воєнного стану [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51].

Оцінюючи діяльність ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» у період 2023–2025 років, критично важливо враховувати специфічний деструктивний макроекономічний та безпековий контекст, сформований тривалою воєнною агресією проти України. Робота в умовах воєнного стану вимагала від фінансово-економічних служб компанії повного переформатування класичних моделей управління та розробки інструментів швидкої адаптації до постійних воєнних і ринкових шоків.

Основними деструктивними воєнно-економічними факторами, які безпосередньо впливали на результати діяльності підприємства у досліджуваному періоді, виступають [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]:

1) Масовані повітряні атаки на енергетичну інфраструктуру України. Регулярні руйнування енергосистеми призводили до тривалих і непередбачуваних відключень електроенергії. Оскільки переробка сої та особливо цукрове виробництво є надзвичайно енергоємними бізнесами, казначейство та технічні служби компанії здійснили екстрене фінансування та розгортання автономних джерел живлення (потужних генераторних установок) на виробничих майданчиках, елеваторах і тваринницьких комплексах задля забезпечення безперервності операційних циклів.

2) Гострий дефіцит кваліфікованого персоналу та мобілізаційний тиск. 3

початку повномасштабного вторгнення до лав Збройних Сил України було мобілізовано 691 працівника холдингу, з яких станом на кінець 2025 року 82 особи загинули або вважаються зниклими безвісти, а 96 отримали поранення під час боїв. Це спричинило серйозний дефіцит кадрів у сільській місцевості під час пікових періодів збирання врожаю та посівних кампаній. Компанія нівелювала цей ризик через програми утримання персоналу, перекваліфікацію працівників (зокрема залучення жінок до виконання традиційно чоловічих робіт у межах політики гендерної рівності) та активне фінансування програм наставництва і діджитал-навчання через власну платформу AgriChain LMS.

3) Логістичні блокади та зростання фрахтових і страхових витрат. Постійні обстріли припортової інфраструктури та елеваторів зумовлювали високі воєнні ризики, що призводило до різкого стрибка вартості фрахту, підвищення премій на військове страхування та загального удорожчання логістики. Фінансова служба відповіла на це розробкою гнучких моделей збуту, використанням залізничного транспорту, Danube-портів, а також укладанням довгострокових контрактів на CIF-умовах із бронюванням судноплавних слотів за 2–3 місяці наперед.

4) Зміна регуляторного поля та торговельних режимів з ЄС. Закінчення дії режиму повної лібералізації торгівлі з Європейським Союзом у червні 2025 року та повернення до системи pre-war квотування (обмеження безмитного експорту пшениці до 1,3 млн тон, кукурудзи до 1,0 млн тон, а цукру всього до 100 тис. тон на всю країну) змусили компанію здійснити масштабний маневр щодо диверсифікації ринків збуту та переорієнтації експортних потоків на країни Близького Сходу, Північної Африки (MENA) та Азії.

Попри екстраординарні виклики повномасштабного воєнного стану, руйнування традиційних виробничо-збутових ланцюгів, дефіцит персоналу через мобілізаційні процеси та масовані атаки на енергетичну інфраструктуру, ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» протягом 2023–2025 років демонструвало високу операційну гнучкість та фінансову стійкість. Динаміка результатів діяльності компанії за цей період унаочнює трансформацію системи фінансового менеджменту від моделей лінійного зростання до стратегій адаптивного виживання й капітальної модернізації [45].

У 2023 році компанія досягла пікових фінансових орієнтирів завдяки

сприятливій світовій кон'юктурі на ринках м'яких сировинних товарів та первинній деблокаді морської логістики. Консолідована виручка холдингу сягнула 619 млн євро. Обсяг виробництва зернових та олійних культур склав 788 тис. тон, при цьому ефективність на одиницю продукції рослинництва дозволила досягти високих показників урожайності кукурудзи (7,6 т/га за середньої по Україні 6,4 т/га) і пшениці (6,3 т/га). Важливим кроком у забезпеченні фінансової стійкості стало залучення інноваційного фінансування на суму 30 млн дол. США від ЄБРР, прив'язаного до індикаторів сталого розвитку [45].

Протягом 2024 року фінансова служба компанії зосередилася на утриманні ринкових позицій та оптимізації витрат. Консолідована виручка була зафіксована на стабільно високому рівні — 612 млн євро, а показник прибутку до вирахування відсотків, податків, знецінення та амортизації (EBITDA) склав 159 млн євро з маржинальністю 26%. На тлі функціонування Українського морського коридору компанія переорієнтувала логістичні потоки через глибоководні порти Великої Одеси (Чорноморськ, Одеса, Південний), що дозволило нівелювати транзитні ризики на західних сухопутних кордонах. У цьому ж періоді відбулася активна діджиталізація процесів: впроваджено модулі власної ІТ-платформи AgriChain, зокрема AgriChain Cattle для оперативного обліку в тваринництві, а також автоматизовану систему годівлі ProFeed [45].

У 2025 році, попри погіршення світової цінової кон'юкттури та падіння консолідованої виручки до 472 млн євро, компанія суттєво активізувала інвестиційну діяльність. Інвестиційні грошові потоки холдингу зросли на 91% порівняно з попереднім роком і становили 100 млн євро. Капітальні інвестиції (CAPEX) у сегменті рослинництва склали 28 млн євро, забезпечивши оновлення технічного парку (придбано 150 одиниць сучасної техніки, зокрема трактори високої потужності, обприскувачі та культиватори Vednar для переходу на технології гнучкого обробітку ґрунту). Паралельно фінансувалися стратегічні проєкти з розширення глибокої переробки з високою доданою вартістю, зокрема фіналізовано будівництво лінії концентрат соєвого протеїну (SPC) на Глобинському заводі із запланованим запуском у другому півріччі 2026 року [45].

Експортна стратегія 2025 року дозволила компанії зберегти статус

надійного учасника глобальної продовольчої безпеки, розширивши географію поставок до 48 країн світу. Частка експортної виручки в загальній структурі доходів досягла 62% (294 млн євро). Цукровий сегмент забезпечив виробництво 362 тис. тонн білого цукру (співвиробник №1 в Україні з часткою 21%), компенсуючи скорочення переробки буряка рекордною за останні 5 років вихідною врожайністю цукру на рівні 15,6%. Сегмент Soybean Processing продемонстрував стійкість: обсяги переробки сої зросли на 2% до 229 тис. тон, забезпечивши 24% загального доходу. У тваринництві (Cattle Farming) продуктивність дійного стада досягла історичного максимуму — 27,5 кг молока на корову на день, що дозволило наростити загальне виробництво молока на 6% (до 126 тис. тон), причому 99% сировини було реалізовано за найвищим класом «екстра» [45].

Для забезпечення репрезентативності та глибокої оцінки операційної ефективності досліджуваного підприємства в умовах воєнно-економічних шоків, доцільно здійснити розгорнутий компаративний аналіз ключових фінансових результатів його діяльності. Оцінка динаміки основних детермінант дохідності холдингу дає змогу ідентифікувати ступінь адаптивності системи фінансового менеджменту до перманентних ринкових деформацій. Базовий масив аналітичних даних, що ілюструє траєкторію формування доходів та операційної ефективності суб'єкта господарювання протягом 2023–2025 років, сформовано на основі офіційної фінансової звітності та узагальнено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ключових показників доходів та операційної ефективності
 ASTARTA HOLDING PLC за 2023–2025 роки

Фінансовий показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка 2024/2023 (+/-, %)	Динаміка 2025/2024 (+/-, %)
Консолідована виручка (Revenues), млн EUR	619	612	472	-7 млн EUR (-1,1%)	-140 млн EUR (-22,9%)
Операційний прибуток (EBITDA), млн EUR	145	159	100	+14 млн EUR (+9,7%)	-59 млн EUR (-37,1%)
Маржинальність (EBITDA margin), %	23%	26%	21%	+3,0%	-5,0%
Чистий прибуток (Net profit), млн EUR	62	83	20	+21 млн EUR (+33,9%)	-63 млн EUR (-75,9%)

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

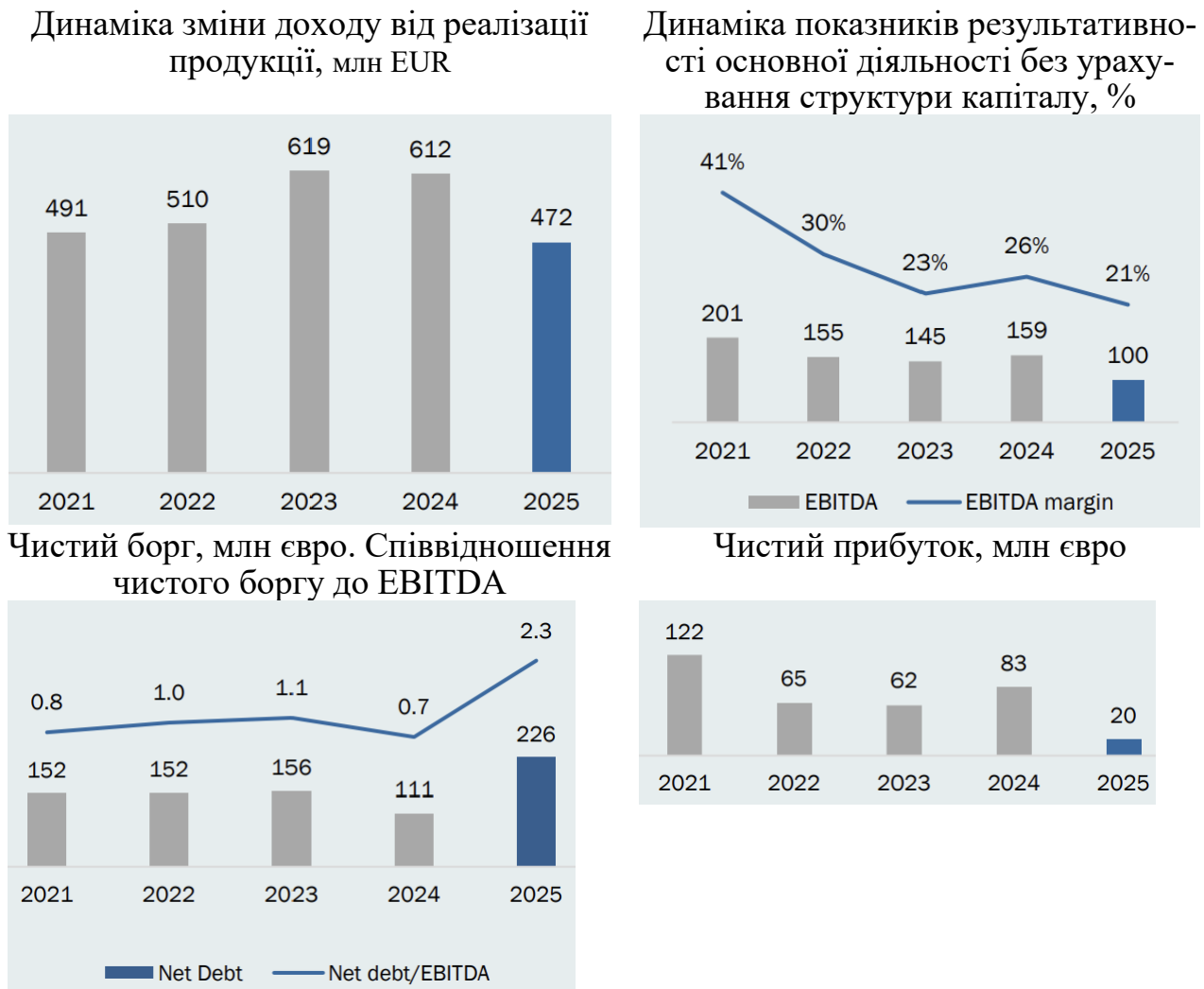


Рис. 2.1. Динаміка основних фінансових результатів ASTARTA HOLDING PLC
Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

Проведений горизонтальний та вертикальний аналіз ключових фінансових індикаторів ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» свідчить про зміну ринкових трендів та наявність суттєвого деструктивного тиску воєнно-економічних факторів на фінансову архітектуру підприємства під кінець аналізованого періоду.

Протягом 2024 року фінансова модель компанії демонструвала високу рентабельність і зростаючу динаміку ефективності. Незважаючи на незначне зниження темпів приросту виручки на 1,1% (з 619 до 612 млн EUR), управлінські заходи з оптимізації витрат та стабілізації глибоководної логістики дозволили збільшити операційний прибуток (EBITDA) на 9,7% (до 159 млн EUR), що забезпечило зростання

операційної маржинальності (EBITDA margin) до 26%. Максимальну результативність у 2024 році підтверджує приріст чистого прибутку на 33,9% р-д-р (до 83 млн EUR), що свідчить про високу здатність підприємства до самофінансування та генерування чистих грошових потоків у кризових умовах.

Натомість результати 2025 року унаочнюють розгортання кумулятивного ефекту системних воєнних ризиків, посилених несприятливою світовою ціновою кон'юнктурою на агропродукцію та введенням нових регуляторних обмежень (квот і зборів) з боку ЄС. Фіксація спадного тренду за всіма показниками призвела до скорочення консолідованої виручки на 22,9% (до 472 млн EUR). Гостра цінова ерозія та випереджаючі темпи зростання собівартості через витрати на автономне енергозабезпечення та логістику спричинили падіння операційного прибутку (EBITDA) на 37,1% (до 100 млн EUR) і звуження рентабельності за показником EBITDA на 5 відсоткових пунктів (до 21%). Найбільш чутливим до кризових деформацій виявився показник чистого прибутку, який скоротився на 75,9% р-д-р і склав 20 млн EUR. Дана тенденція обумовлена негативною переоцінкою біологічних активів за вимогами IAS 41 на тлі падіння цін на молоко наприкінці року та зростання фінансових витрат на обслуговування боргу.

Водночас утримання показника маржинальності EBITDA на рівні 21% в умовах затяжної війни підтверджує життєздатність та антикризову стійкість інтегрованої бізнес-моделі холдингу, яка зберігає високий операційний потенціал. Виявлені фінансові диспропорції 2025 року актуалізують об'єктивну необхідність проведення детального поопераційного аналізу структури витрат і діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства в подальших підрозділах дослідження.

Особливу увагу в системі фінансового менеджменту ТОВ «ФІРМА «АС-ТАРТА-КИЇВ» приділено концепції екологізації та енергетичної автономії бізнесу під час воєнної кризи. Частка відновлюваної енергії у загальному споживанні компанії сягнула 14%. У межах реалізації Стратегії декарбонізації до 2030 року та переходу на найкращі доступні технології (BAT) цукрові заводи спожили 8 млн \$м³ біогазу власного виробництва та 5,6 тис. тон паливних пелет рослинного походження, а Глобинський соєпереробний завод наростив споживання

біогазу до 10 млн \$^{m^3} завдяки запуску когенераційної установки потужністю 2 МВт, суттєво знизивши залежність від зовнішніх мереж. Зазначені екологічні досягнення дозволили компанії верифікувати свій кліматичний рейтинг на рівні «С» за міжнародною системою CDP та здобути премію ООН UN Global Compact Partnership for Sustainability Award 2025 у категорії «Сталий екологічний розвиток і зростання» [45].

Соціальна відповідальність бізнесу інтегрована у загальну фінансову стратегію компанії через фінансування масштабного гуманітарного проєкту «Common Help Ukraine», загальна вартість допомоги в межах якого (спрямована на підтримку сил оборони, цивільного населення, ВПО та ветеранів) перевищила 39,4 млн євро. Разом із UNICEF та Міністерством соціальної політики України компанія профінансувала розгортання та підтримку 12 Центрів життєстійкості (Resilience Centres), які надали комплексну психосоціальну допомогу понад 58 тис. громадян. Також через партнерські програми «Курс на Незалежність» та «Сміливі» було виділено капітальні гранти понад 600 локальним підприємцям, що забезпечило створення понад 1160 нових робочих місць у сільській місцевості.

Таким чином, ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» виступає провідним операційним ядром міжнародного вертикально інтегрованого агропромислового холдингу, демонструючи масштабні обсяги діяльності та високу диверсифікацію активів. Організаційно-просторова архітектура підприємства охоплює значні орендовані угіддя у багатьох областях України та власну сертифіковану мережу лінійних елеваторів, що дає змогу суттєво мінімізувати регіональні та природно-кліматичні ризики, а також оптимізувати витрати внутрішньої логістики. Сформована мультисегментна структура бізнесу, яка включає рослинництво, виробництво цукру, переробку сої та молочне скотарство, функціонує за принципами циркулярної економіки та замкненого виробничого циклу. В сучасних умовах воєнного стану така модель допомагає згладжувати фінансові шоки, захищати ліквідність підприємства та запобігати нестачі грошових коштів.

На основі горизонтального оцінювання ключових фінансових результатів діяльності підприємства виявлено погіршення ринкових умов під впливом деструктивних воєнно-економічних факторів і зниження світових цін на агропродукцію. Встановлено, що після зростання показників у попередні роки, коли

оптимізація витрат та стабілізація логістики через глибоководні порти Великої Одеси забезпечили збільшення операційного та чистого прибутку, наприкінці аналізованого періоду результати компанії почали погіршуватися. Консолідована виручка холдингу скоротилася, а операційний прибуток впав через низькі ціни на сільгосппродукцію, введення обмежень з боку Європейського Союзу та швидке зростання собівартості. Показник чистого прибутку виявився найбільш чутливим до негативних ринкових змін і суттєво зменшився внаслідок переоцінки біологічних активів не на користь підприємства та збільшення витрат на обслуговування боргу.

Зазначені тенденції унаочнюють появу серйозних проблем, з якими стикається фінансова система підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Стрімке скорочення чистого прибутку, звуження маржинальності та випереджаюче зростання витрат на енергозабезпечення й воєнну логістику провокують дефіцит внутрішніх джерел самофінансування, що змушує компанію збільшувати обсяги залучення дорожчих позикових коштів. Посилення боргового навантаження, волатильність валютного ринку, кадровий голод через мобілізаційні процеси, а також жорсткі обмеження на безмитний експорт створюють критичні загрози для підтримки абсолютної платоспроможності підприємства агропромислового комплексу. Виявлені фінансові диспропорції та деструктивні чинники підтверджують об'єктивну необхідність розробки дієвого прикладного інструментарію антикризового фінансового менеджменту, проведення детального поопераційного аналізу структури капіталу та діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування компанії у наступних підрозділах дослідження.

2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Ефективність управління фінансовими ресурсами будь-якого великого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від умов, за яких він функціонує. Оцінка ризиків і фінансових диспропорцій вимагає детального аналізу середовища підприємства. Зовнішнє середовище традиційно поділяють на чинники прямої дії (макросередовище), які створюють загальні умови роботи, та чинники

прямої дії (мікросередовище), що безпосередньо взаємодіють із компанією через ринкові механізми.

Чинники зовнішнього середовища непрямої дії. Для стратегічної оцінки факторів макросередовища непрямої дії застосуємо інструментарій PEST-аналізу. Він дозволяє згрупувати зовнішні сили за чотирма ключовими напрямками: політико-правовими (P), економічними (E), соціокультурними (S) та технологічними (T). В умовах воєнного стану кожен із цих векторів зазнав суттєвих деформацій, створюючи додатковий тиск на фінансову архітектуру ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати ПЕСТ-аналізу чинників зовнішнього середовища «АСТАРТА-КИЇВ»

Група чинників макросередовища	Конкретний прояв чинника у сучасному середовищі	Наслідки та характер впливу на фінансову систему компанії
Політико-правові (P)	Продовження дії воєнного стану в Україні. Закінчення дії умов повної лібералізації торгівлі з Європейським Союзом та повернення до довоєнного квотування поставок.	Прямі безпекові ризики для фізичних активів і виробничих комплексів; обмеження довгострокового планування. Жорстке обмеження безмитних обсягів експорту ключових продуктів (зерна, цукру), що змушує компанію змінювати географію збуту.
Економічні (E)	Гостра цінова ерозія та падіння глобальних цін на зернові культури й молочну сировину. Значне зростання вартості природного газу, палива та перевезень. Висока волатильність валютного ринку та інфляційні процеси в країні.	Зниження загальних доходів від реалізації продукції та скорочення чистого прибутку. Випереджаюче зростання собівартості виробництва, подорожчання логістики, виникнення дефіциту грошових коштів. Складність прогнозування грошових потоків; зростання витрат на обслуговування кредитного портфеля.
Соціокультурні (S)	Посилення мобілізаційного тиску та відтік населення з країни. Орієнтація споживачів на базові харчові продукти (цукор, промислове молоко) через зниження доходів.	Гострий брак кваліфікованої робочої сили у сільській місцевості під час пікових посівних і збиральних кампаній. Стабілізація попиту на внутрішньому ринку, але обмеження можливостей підвищувати відпускні ціни.
Технологічні (T)	Руйнування об'єктів цивільної генерації та регулярні відключення електроенергії. Розвиток сучасних цифрових технологій управління та автоматизації (ІТ-платформи).	Необхідність інвестування у когенераційні установки, автономні генератори та альтернативні джерела енергії (біогаз). Масштабне впровадження модулів системи <i>AgriChain</i> для оптимізації поопераційних витрат через нестачу кадрів.

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

Результати оцінювання факторів макросередовища дозволяють детально

охарактеризувати вплив кожної групи чинників непрямої дії на діяльність компанії. Аналіз політико-правових чинників свідчить, що продовження дії воєнного стану в Україні створює прямі безпекові ризики для фізичних активів і виробничих комплексів, а також суттєво обмежує можливості для довгострокового планування розвитку бізнесу. Водночас закінчення дії умов повної лібералізації торгівлі з Європейським Союзом та повернення до довоєнного квотування поставок призвело до жорсткого обмеження безмитних обсягів експорту ключових продуктів, зокрема зерна і цукру, що змушує компанію оперативно змінювати географію збуту власної продукції.

Оцінка економічних чинників унаочнює накопичення значних фінансових ризиків. Гостра цінова ерозія та падіння глобальних цін на зернові культури й молочну сировину безпосередньо зумовлюють зниження загальних доходів від реалізації продукції та скорочення чистого прибутку холдингу. Натомість значне зростання вартості природного газу, палива та перевезень спричиняє випереджальне зростання собівартості виробництва, подорожчання логістики та виникнення дефіциту грошових коштів. Ситуація посилюється через високу волатильність валютного ринку та інфляційні процеси в країні, які ускладнюють прогнозування грошових потоків і призводять до зростання витрат на обслуговування кредитного портфеля компанії.

У межах дослідження соціокультурних чинників зафіксовано посилення мобілізаційного тиску та відтік населення з країни, що спричиняє гострий брак кваліфікованої робочої сили у сільській місцевості саме під час пікових посівних і збиральних кампаній. З іншого боку, падіння доходів населення спричиняє орієнтацію споживачів на базові харчові продукти, такі як цукор і промислове молоко. Це гарантує стабілізацію попиту на внутрішньому ринку, проте жорстко обмежує можливості менеджменту підвищувати відпускні ціни на продукцію.

Аналіз технологічних чинників підтверджує, що руйнування об'єктів цивільної генерації та регулярні відключення електроенергії сформували об'єктивну необхідність термінового інвестування у когенераційні установки, автономні генератори та альтернативні джерела енергії, включаючи використання біогазу. Позитивним чинником у цій групі є розвиток сучасних цифрових технологій управління та автоматизації, що дозволяє здійснювати масштабне впровадження

модулів власної системи AgriChain для оптимізації поопераційних витрат в умовах жорсткої нестачі кадрів.

Чинники зовнішнього середовища прямої дії. Мікросередовище прямої дії формує щоденний операційний простір компанії. Його діагностика передбачає детальний аналіз трьох головних ринкових суб'єктів: споживачів кінцевої продукції, постачальників матеріально-технічних ресурсів і безпосередніх конкурентів у ключових галузевих сегментах.

Характеристика споживачів продукції. ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» орієнтується на диверсифіковану базу клієнтів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Продукція переробки (цукор, соєвий шрот, молоко) постачається великим індустріальним підприємствам кондитерської, хлібопекарської, молочної промисловості, а також тваринницьким комплексам. Зернові та олійні культури реалізуються переважно міжнародним трейдерам. Через обмеження безмитного експорту до ЄС у 2025 році компанія успішно переорієнтувала збут на країни Близького Сходу та Північної Африки (MENA).

Для оцінки структури споживання та каналів генерування виручки проаналізуємо питому вагу основних категорій покупців у загальній структурі доходів компанії.

Таблиця 2.4

Структура споживачів ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за категоріями ринку

Категорія споживачів	Основні види продукції, що реалізуються	Питома вага у загальному обсязі (%)	Особливості фінансової взаємодії
Міжнародні трейдери та іноземні покупці (Експорт)	Кукурудза, пшениця, ріпак, соєва олія та шрот, білий цукор.	62,0%	Забезпечують основний приплив стабільної валютної ліквідності; розрахунки переважно здійснюються за довгостроковими CIF-контрактами.
Внутрішні індустріальні споживачі (B2B сегмент)	Білий цукор (для кондитерської галузі), соєвий шрот (для виробників комбікормів).	22,0%	Розрахунки у національній валюті з відстрочкою платежу; обсяги закупівель стабільні.
Великі промислові молокопереробні заводи України	Сире індустріальне молоко найвищої якості (клас «екстра»).	12,0%	Щоденне генерування гривневої ліквідності: ціни зазнають серйозного тиску та коливань наприкінці року.
Роздрібні мережі (Рітейл) та дистриб'ютори	Фасований білий цукор різних видів упаковки.	4,0%	Робота за договорами з тривалим періодом відстрочки платежу; високі вимоги до бренд-маркетингу.

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

Характеристика постачальників компанії. Вертикально інтегрована модель бізнесу дозволяє ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» самостійно забезпечувати власні заводи значною часткою сировини. Зокрема, у 2025 році компанія самостійно виростила 72% обсягів цукрового буряка для власних заводів, а тваринництво повністю забезпечене вхідними кормами завдяки внутрішній заготівлі силосу та роботі Кормоцентру. Проте для безперервної роботи компанія залучає велике коло зовнішніх постачальників насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин (ЗЗР), паливно-енергетичних ресурсів та обладнання.

Аналітичний огляд ключових груп постачальників наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналітична характеристика груп постачальників ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Група постачальників / Ресурсів	Частка стороннього капіталу в сегменті	Рівень залежності / Ризику	Антикризові заходи фінансового менеджменту
Постачальники палива та нафтопродуктів (дизель, бензин)	100% внутрішнього споживання	Високий	Перехід на прямі довгострокові контракти з надійними постачальниками; створення резервних паливних сховищ.
Постачальники сировини: фермери та сторонні аграрії	Цукровий буряк: 28% Соя для переробки: 61%	Середній	Розвиток власної програми лояльності для фермерів; авансування майбутнього врожаю сільгоспвиробників.
Виробники насіння, мінеральних добрив та хімічних ЗЗР	100% сторонні закупівлі (переважно світові бренди)	Середній	Обмеження закупівель хімікатів через перехід на ощадливі технології; фіксація вигідних цін у міжсезоння за умови попередньої оплати.
Постачальники енергоефективного та виробничого обладнання	Переважає імпорт закордонних спеціалізованих систем	Високий	Напрямок фінансувався в межах великих інвестиційних програм (купівля техніки Vednar, когенераційних установок, ліній для СПС).

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

Характеристика галузевих конкурентів. ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» діє в умовах жорсткої конкуренції, оскільки український агропромисловий ринок є сильно фрагментованим і насиченим великими гравцями (агрохолдингами). Проте унікальна структура бізнесу дозволяє компанії утримувати лідерські позиції за декількома напрямками одночасно, конкуруючи з різними профільними компаніями у кожній окремій сфері. Проаналізуємо конкурентну позицію

компанії у розрізі основних бізнес-напрямів у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналітична оцінка конкурентного середовища ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КІЇВ» за сегментами діяльності

Бізнес-сегмент діяльності	Головні конкуренти на ринку України	Частка ринку компанії (%)	Порівняльні фінансово-економічні переваги компанії
Цукрове виробництво	ТОВ «Радехівський цукор», ТОВ «УКР-ПРОМІНВЕСТ-АГРО».	21,0%	Статус топ-2 виробника країни; найвища за останні роки ефективність виходу цукру (15,6%); використання власного біогазу.
Промислове молочне скотарство	ПАТ «МХП», ТОВ «Українська молочна компанія», «Промінь».	4,0% (Статус №1 серед індустріальних ферм)	Лідер ринку за обсягами виробництва промислового молока; наявність кормоцентру; якість молока класу «екстра» на рівні 99%.
Переробка сої (шрот та олія)	Великі олійно-екстракційні заводи (ОЕЗ) вітчизняних корпорацій.	Один із лідерів ринку переробки сої	Висока гнучкість логістики (96% олії експортується сухою дорогою до ЄС); фіналізація будівництва першої в країні лінії концентрату (SPC).
Рослинництво та експорт зерна	Найбільші вітчизняні агрохолдинги (Кернел, МХП, Нібулон тощо).	Входить до числа найбільших землевласників країни	Використання власної діджитал-платформи AgriChain; широке впровадження точного та ощадливого землеробства.

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

А отже, проведена діагностика елементів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії підтверджує, що попри накопичення серйозних воєнних загроз, дефіцит енергії, кадровий голод та падіння світових цін, ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КІЇВ» зберігає стійкі конкурентні позиції. Сильні сторони внутрішнього середовища компанії – висока частка власної сировини, диверсифікація споживачів та закриті технологічні цикли – дозволяють утримувати фінансову стабільність і платоспроможність, що створює підґрунтя для подальшого аналізу внутрішньої структури капіталу підприємства.

Для повної оцінки антикризового потенціалу та ефективності менеджменту підприємства необхідно провести детальну діагностику його внутрішнього середовища. Оцінка внутрішніх чинників дозволяє визначити, наскільки наявні ресурси, організаційні механізми та людський капітал здатні забезпечити

стабільну роботу компанії в умовах тривалого воєнного стану та ринкових шоків.

Організаційна структура управління та функціональний розподіл. Для забезпечення високої операційної гнучкості та збереження контролю над усіма бізнес-сегментами в умовах воєнного стану ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» використовує чітко структуровану лінійно-функціональну систему управління. Загальна архітектура управління компанією побудована за ієрархічним принципом і передбачає жорстку вертикальну інтеграцію. Детальна розгорнута характеристика всіх рівнів системи управління компанії, включаючи опис функціональних департаментів центрального апарату та операційних підрозділів, наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика рівнів системи управління ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Рівень управління	Суб'єкти ухвалення управлінських рішень	Ключовий функціональний контур та обов'язки в системі менеджменту
Загальнокорпоративний (Стратегічний рівень)	Рада директорів холдингу (Astarta Holding PLC), Генеральний директор, Дирекція з фінансів та казначейства.	Визначення довгострокової стратегії розвитку, затвердження загального інвестиційного бюджету (CAPEX), управління міжнародним лістингом та зв'язками з глобальними інвесторами. Корпоративне фінансове планування, залучення великих кредитів від міжнародних інституцій (СБРР, МФК) та формування єдиної ІТ-політики.
Функціонально-адміністративний (Тактичний рівень): Фінансово-економічний блок	Фінансова дирекція, Головне казначейство, Бухгалтерія, Департамент бюджетного контролю.	Розробка операційних фінансових планів, щоденне казначейське управління грошовими потоками холдингу для запобігання касовим розривам, валютний контроль експортної виручки, ведення міжнародного (IFRS) та внутрішнього обліку, моніторинг виконання бюджетів підрозділами.
Функціонально-адміністративний (Тактичний рівень): Профільний виробничий блок	Департамент сільськогосподарського виробництва, Департамент цукрового виробництва, Департамент переробки сої, Департамент тваринництва.	Координація роботи відповідних бізнес-сегментів, розробка та впровадження єдиних технологічних карт, управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів (насіння, добрива, ЗЗР, паливо), контроль якості та організація збуту готової продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках.
Функціонально-адміністративний (Тактичний рівень): Забезпечуючий блок	Департамент управління персоналом (HR), юридичний департамент, служба безпеки, департамент інновацій та ІТ.	Правове супроводження договорів, захист активів від воєнних і комерційних ризиків. Управління кадровим потенціалом, реалізація програм утримання та перекваліфікації працівників. Розробка та технічна підтримка модулів власної цифрової платформи AgriChain.

Рівень управління	Суб'єкти ухвалення управлінських рішень	Ключовий функціональний контур та обов'язки в системі менеджменту
Виробничо-операційний (Виконавчий рівень): Кластерний менеджмент	Керівники та адміністрація регіональних агрофірм і виробничих кластерів (Полтавський, Вінницький, Хмельницький та інші).	Оперативне керівництво сільськогосподарськими підприємствами на закріплених територіях, організація посівних та збиральних кампаній у регіонах, взаємодія з місцевими пайовиками, первинний облік використання палива та матеріалів у рослинництві.
Виробничо-операційний (Виконавчий рівень): Заводський менеджмент	Директори та головні інженери цукрових заводів, а також керівництво Глобинського соєпереробного заводу.	Безпосереднє забезпечення безперервного технологічного циклу промислової переробки сировини (буряка та сої), контроль якості готової продукції, впровадження заходів з енергоефективності, управління автономними джерелами живлення та біоенергетичними комплексами на місцях.
Виробничо-операційний (Виконавчий рівень): Логістичний та тваринницький блок	Начальники елеваторних комплексів, завідувачі товарно-молочних ферм, керівництво Кормоцентру.	Організація щоденного догляду за ВРХ, контроль показників надоїв і якості індустриального молока, забезпечення роботи автоматизованих систем годівлі. Приймання, сушка та зберігання зерна на елеваторах, управління щоденним відвантаженням у залізничні вагони та автотранспорт.

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

Стратегічний та фінансово-казначейський контур повністю централізовані на рівні головного офісу в місті Києві, де приймаються ключові рішення щодо розподілу інвестиційного капіталу, управління ліквідністю та формування єдиної цифрової інфраструктури.

Тактичний рівень управління представлений функціональними департаментами та дирекціями, які перетворюють стратегічні цілі холдингу на конкретні технологічні стандарти, виробничі плани та бюджети для кожного окремого напрямку бізнесу. Нижня ланка системи представлена виконавчим рівнем безпосередньо в регіонах діяльності, де керівники агрофірм, заводів та елеваторів здійснюють поопераційне управління виробничими циклами в межах затверджених фінансових лімітів. Така багаторівнева структура дозволяє поєднувати суворий фінансовий контроль із високою швидкістю реагування на місцях.

Кадровий потенціал та структура персоналу. Людський капітал є найважливішим стратегічним ресурсом компанії, який в умовах воєнного стану зазнає найбільшого тиску через мобілізаційні процеси та дефіцит кадрів у сільській місцевості. Загальна чисельність персоналу холдингу перевищує сім тисяч працівників, при цьому переважна більшість із них зосереджена безпосередньо у

регіонах виробничої діяльності.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» за категоріями

Категорія персоналу	Питома вага у загальній чисельності (%)	Роль у виробничо-фінансовій діяльності компанії	Основні виклики та методи адаптації в умовах кризи
Виробничий персонал (робітники, механізатори, агрономи, ветеринари)	76,0%	Безпосереднє забезпечення операційних процесів: вирощування культур, переробка сировини, доїння та догляд за ВРХ, обслуговування обладнання.	Найбільш вразлива категорія до мобілізаційного тиску; брак трактористів та інженерів нівелюється через програми перекваліфікації, залучення жінок і автоматизацію процесів.
Адміністративно-управлінський персонал (керівники підрозділів, фінансисти, ІТ-фахівці)	12,0%	Ухвалення тактичних рішень, бюджетний контроль, комерційна діяльність, розробка та підтримка цифрових модулів платформи AgriChain.	Потребує високої гнучкості та швидкості ухвалення антикризових рішень; дефіцит кадрів мінімізується шляхом цифровізації й автоматизації обліку.
Технічний та допоміжний персонал (логісти, водії, охоронці, лаборанти)	12,0%	Забезпечення безперервного внутрішнього транспортування, лабораторного контролю якості сировини, охорони та технічного обслуговування об'єктів.	Високе навантаження через ускладнення воєнної логістики; адаптація відбувається шляхом оптимізації маршрутів і жорсткого контролю за використанням палива.

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

Для збереження кадрового потенціалу менеджмент впроваджує комплексні програми утримання персоналу, фінансує програми наставництва та проводить діджитал-навчання через власну платформу AgriChain LMS. Такий підхід дозволяє швидко адаптувати нових працівників до складних технологічних процесів у період дефіциту кадрів.

Корпоративна культура як інструмент антикризової стійкості. Корпоративна культура компанії трансформувалася з моделі забезпечення стабільного зростання у дієвий інструмент антикризової стійкості та соціальної мобілізації. Вона базується на цінностях відповідальності, взаємодопомоги, безпеки та сталого розвитку. В умовах воєнної кризи внутрішня культура холдингу стала міцною основою для підтримки високої мотивації колективу та забезпечення безперервності бізнесу.

Ключовим елементом корпоративної культури є глибока інтеграція

принципів корпоративної соціальної відповідальності у щоденну діяльність. Персонал компанії активно залучений до реалізації масштабних соціальних і гуманітарних ініціатив. Внутрішня філософія підприємства орієнтована на підтримку мобілізованих колег та їхніх родин, надання допомоги внутрішньо переміщеним особам у регіонах присутності та фінансування проєктів життєстійкості громад.

Корпоративна культура також проявляється через прагнення до екологізації та економності. Спільне розуміння працівниками важливості декарбонізації, енергозбереження та переходу на безвідхідні технології дає змогу ефективно впроваджувати заходи з автономізації виробництва. Підтримка ініціатив із зниження витрат на місцях, дбайливе ставлення до ресурсів та готовність до швидких технологічних змін забезпечують холдингу високу адаптивність, що дозволяє утримувати міцні ринкові позиції попри значний зовнішній тиск.

Таким чином, проведена комплексна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про умови функціонування підприємства в сучасних кризових реаліях. Аналіз факторів макросередовища непрямої дії та безпосереднього ринкового оточення свідчить про накопичення значних воєнно-економічних загроз, серед яких ключовими є дефіцит енергії, посилення логістичного тиску через повернення до європейського квотування експорту, кадровий голод та загальне зниження світових цін на сільгосппродукцію. Проте, попри сильний зовнішній тиск, компанія зберігає стабільні конкурентні позиції у всіх ключових бізнес-сегментах завдяки високій частці використання власної сировини, диверсифікованій базі споживачів та закритим технологічним циклом.

Високу антикризову стійкість компанії перед цими зовнішніми шоками воєнного часу безпосередньо забезпечує її адаптивний внутрішній контур. Трирівнева лінійно-функціональна система управління із централізованим фінансово-казначейським центром у місті Києві та гнучким операційним менеджментом на місцях гарантує суворий бюджетний контроль і високу швидкість ухвалення рішень. Наявний кадровий потенціал, попри значний мобілізаційний тиск та дефіцит кваліфікованої робочої сили в аграрних регіонах, ефективно утримується завдяки програмам перекваліфікації, автоматизації операційних процесів і

широкому використанню модулів цифрової платформи AgriChain. Додатковим стабілізуючим фактором є сильна корпоративна культура, що базується на принципах соціальної відповідальності, ощадливого виробництва та розвитку енерго-незалежності. Сформована модель внутрішнього середовища підтверджує високу операційну життєздатність холдингу та обґрунтовує об'єктивну необхідність подальшого поглибленого аналізу ефективності управління його фінансовими ресурсами у наступних розділах дослідження.

2.3. Оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» у сучасних кризових умовах

Ефективність функціонування будь-якого великого корпоративного об'єкта в умовах затяжної воєнно-економічної кризи безпосередньо визначається якістю управління його фінансовими ресурсами. Оцінювання цього процесу потребує детального дослідження трансформації структури майна підприємства та джерел його фінансування. Фінансові ресурси компанії, матеріалізовані у її активах, відображають напрями інвестування капіталу та забезпечують безперервність виробничо-технологічних циклів. У свою чергу, пасив балансу розкриває фінансову архітектуру формування цих ресурсів, унаочнюючи співвідношення між власним і залученим капіталом, що є критично важливим для оцінки антикризової стійкості холдингу.

Для комплексного оцінювання складу, структури та динаміки фінансових ресурсів ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»» проведено діагностику Звіту про фінансовий стан (балансу) підприємства за 2023–2025 роки. Масив аналітичних даних, виражений у мільйонах євро (млн EUR), дозволяє відстежити траєкторію капітальних вкладень і зміну ліквідності компанії під впливом воєнних шоків.

Аналіз фінансових ресурсів компанії унаочнює тенденцію до нарощування капіталізації необоротних активів на тлі різкого вимивання високоліквідних оборотних засобів наприкінці періоду.

Протягом 2024 року загальний обсяг ресурсів зріс на 6,1% (до 657 млн EUR), що супроводжувалося збалансованим накопиченням грошових коштів

(приріст на 11,0%) та помірним капітальним будівництвом.

Таблиця 2.9

Аналіз складу та динаміка фінансових ресурсів ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Фінансові ресурси	2023 рік, млн EUR	2024 рік, млн EUR	2025 рік, млн EUR	Динаміка 2024/2023 (+/-, %)	Динаміка 2025/2024 (+/-, %)
Необоротні активи					
Основні засоби та нематеріальні активи	224	242	312	+18 (+8,0%)	+70 (+28,9%)
Біологічні активи (довгострокові)	28	32	34	+4 (+14,3%)	+2 (+6,3%)
Інші необоротні активи	12	10	16	-2 (-16,7%)	+6 (+60,0%)
Разом	264	284	362	+20 (+7,6%)	+78 (+27,5%)
Оборотні активи					
Запаси готової продукції та сировини	158	148	162	-10 (- 6,3%)	+14 (+9,5%)
Біологічні активи (поточні)	42	48	41	+6 (+14,3%)	-7 (-14,6%)
Дебіторська заборгованість та аванси	82	96	115	+14 (+17,1%)	+19 (+19,8%)
Грошові кошти та їх еквіваленти	73	81	16	+8 (+11,0%)	-65 (- 80,2%)
Разом	355	373	334	+18 (+5,1%)	-39 (-10,5%)
Загальна сума фінансових ресурсів	619	657	696	+38 (+6,1%)	+39 (+5,9%)

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

Проте у 2025 році фінансова стратегія зазнала суттєвих змін. Незважаючи на загальне зростання валюти балансу до 696 млн EUR, обсяг необоротних активів зріс одразу на 27,5% (до 362 млн EUR), що пов'язано з активною фазою фінансування великих інвестиційних проєктів, таких як будівництво лінії протеїнового концентрату та когенераційних установок. Натомість оборотний капітал скоротився на 10,5%, а показник грошових коштів зазнав критичного падіння – на 80,2% (з 81 до 16 млн EUR), що свідчить про гостру кризу ліквідності та відволікання всіх вільних ресурсів на капітальні витрати на тлі падіння операційного доходу.

Для з'ясування обставин, за яких відбулися зазначені структурні зрушення, необхідно дослідити джерела фінансування активів, що відображають зміни зобов'язань і власного капіталу холдингу.

Аналіз джерел фінансування фінансових ресурсів ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Джерела фінансування фінансових ресурсів	2023 рік, млн EUR	2024 рік, млн EUR	2025 рік, млн EUR	Динаміка 2024/2023 (+/-, %)	Динаміка 2025/2024 (+/-, %)
Власний капітал					
Статутний та резервний капітал	118	118	118	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Нерозподілений прибуток (накопичений)	356	439	459	+83 (+23,3%)	+20 (+4,6%)
Разом	474	557	577	+83 (+17,5%)	+20 (+3,6%)
Довгострокові зобов'язання					
Довгострокові кредити та позики	22	15	45	-7 (-31,8%)	+30 (+200,0%)
Інші довгострокові зобов'язання	14	12	11	-2 (-14,3%)	-1 (-8,3%)
Разом	36	27	56	-9 (-25,0%)	+29 (+107,4%)
Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити та банківський овердрафт	41	15	25	-26 (-63,4%)	+10 (+66,7%)
Поточна кредиторська заборгованість	68	58	38	-10 (-14,7%)	-20 (-34,5%)
Інші поточні зобов'язання	0	0	0	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Разом	109	73	63	-36 (-33,0%)	-10 (-13,7%)
Загальний обсяг джерел фінансування	619	657	696	+38 (+6,1%)	+39 (+5,9%)

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

Аналіз джерел фінансування чітко ілюструє кардинальну зміну політики фінансування підприємства у кризовий період. Протягом 2024 року фінансова архітектура стабілізувалася переважно за рахунок внутрішніх джерел самофінансування: накопичений нерозподілений прибуток зріс на 23,3% (до 439 млн EUR), що дозволило менеджменту суттєво скоротити кредитний портфель холдингу. Загальний обсяг позикового капіталу у 2024 році знизився, що зменшило фінансову залежність підприємства. Проте у 2025 році внутрішній потенціал генерування капіталу різко уповільнився – приріст нерозподіленого прибутку склав лише 4,6% через падіння чистої результативності діяльності. На тлі масштабних капітальних інвестицій у необоротні активи (312 млн EUR) сформувався жорсткий дефіцит власних коштів. Це змусило фінансовий менеджмент перейти до агресивного залучення зовнішнього позикового капіталу. Довгострокові кредити та позики у 2025 році зросли рівно втричі (на 200,0%, з 15 до 45 млн EUR), а короткострокові

запозичення та банківські овердрафти збільшилися на 66,7%. Одночасне згорання комерційного кредитування (зниження поточної кредиторської заборгованості на 34,5%) підтверджує, що компанія у 2025 році замістила безвідсоткові борги перед постачальниками дорогими банківськими ресурсами. Зазначені структурні зрушення та зростання боргового навантаження зумовлюють необхідність розрахунку й поглибленої діагностики коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності капіталу в подальших підрозділах дослідження.

Швидкість обертання капіталу є ключовим індикатором ефективності антикризового фінансового менеджменту. Показники оборотності унаочнюють, скільки разів за рік активи компанії чи її окремі елементи перетворюються на грошову форму. На основі фінансових звітів компанії розраховано коефіцієнти оборотності (кількість разів) та тривалість одного обороту в днях для ключових категорій ресурсів.

Таблиця 2.11

Показники ділової активності та оборотності фінансових ресурсів

ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Показники ділової активності	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка 2024/2023 (+/-)	Динаміка 2025/2024 (+/-)
Коефіцієнт оборотності активів (трансформація капіталу), оборотів	0,99	1,01	0,68	+0,02	-0,33
Тривалість обороту загальних активів, днів	364	356	529	-8	+173
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	1,73	1,78	1,41	+0,05	-0,37
Тривалість обороту оборотних коштів, днів	208	202	255	-6	+53
Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	3,88	4,49	2,91	+0,61	-1,58
Тривалість обороту запасів (період зберігання), днів	93	80	124	-13	+44
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	7,48	6,92	4,10	-0,56	-2,82
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	48	52	88	+4	+36
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	9,01	11,45	12,42	+2,44	+0,97
Період оплати кредиторської заборгованості, днів	40	31	29	-9	-2

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

Розрахунки свідчать про суттєве уповільнення ділової активності холдингу

наприкінці аналізованого періоду. У 2024 році спостерігалася позитивна тенденція: оптимізація внутрішньої логістики та стабільний збут дозволили прискорити обертання загальних активів на 8 днів, а період зберігання запасів на складах скоротився з 93 до 80 днів. Це забезпечило додатковий приплив ліквідності до компанії. Проте у 2025 році фіксується розгортання негативних трендів у поопераційних процесах. Коефіцієнт оборотності загальних активів впав до 0,68 обороту, а тривалість повного циклу капіталу зросла одразу на 173 дні (до 529 днів). Головною причиною стало заморожування значних фінансових ресурсів у капітальному будівництві (необоротних активах), які ще не встигли вийти на повну потужність згенерованого доходу. Одночасно тривалість обороту поточних запасів збільшилася на 44 дні через накопичення готової продукції на складах внаслідок введення обмежень і квот з боку Європейського Союзу. Період збору грошей з покупців (оборотність дебіторської заборгованості) зріс із 52 до 88 днів, що вказує на вимушене надання триваліших відстрочок платежів індустріальним клієнтам у B2B-сегменті для утримання ринкових позицій. Натомість тривалість розрахунків із постачальниками (кредиторська заборгованість) скоротилася до 29 днів, що свідчить про жорсткі вимоги сторонніх контрагентів щодо передоплати та прискорює вимивання вільних грошових коштів з підприємства.

Показники рентабельності є підсумковими індикаторами ефективності використання фінансових ресурсів, оскільки вони демонструють рівень прибутковості на кожен інвестовану або витрачену грошову одиницю. Для оцінки глибини кризових змін розраховано динаміку ключових коефіцієнтів прибутковості холдингу.

Таблиця 2.12

Рентабельність діяльності та капіталу ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Показники рентабельності	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка 2024/2023 (+/-)	Динаміка 2025/2024 (+/-)
Рентабельність активів (ROA)	13,41	12,63	2,87	-0,78	-9,76
Рентабельність власного капіталу (ROE)	17,51	14,90	3,47	-2,61	-11,43
Рентабельність операційного прибутку (Маржа EBITDA)	25,94	24,02	21,19	-1,92	-2,83
Рентабельність чистих продажів (чиста маржа)	13,54	12,54	4,24	-1,00	-8,30
Рентабельність собівартості (окупність витрат)	21,20	20,40	6,10	-0,80	-14,30

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

Аналітичні дані підтверджують стрімке зниження прибутковості під впливом деструктивних макроекономічних чинників. Протягом 2024 року рівень рентабельності залишався високим та стабільним: маржа EBITDA перебувала на рівні 24,02%, а рентабельність власного капіталу (ROE) становила 14,90%, що забезпечувалося ефективним контролем над поопераційними витратами та функціонуванням відкритих глибоководних портів Одеси.

У 2025 році ситуація кардинально погіршилася. Рентабельність активів (ROA) впала до критичних 2,87%, що свідчить про різке зниження ефективності використання всього наявного майна підприємства. Ефективність інвестування коштів акціонерів (ROE) скоротилася на 11,43 відсоткових пункти — до 3,47%, що майже зупинило внутрішнє формування капіталу. Попри те, що операційна маржа EBITDA втрималася на рівні 21,19% завдяки вертикальній інтеграції та високій частці власної сировини, чиста рентабельність продажів обвалилася до 4,24%. Таке глибоке падіння кінцевої прибутковості пов'язане з дією двох потужних факторів: по-перше, негативною переоцінкою біологічних активів за вимогами бухгалтерських стандартів через падіння ринкових цін на сировину; по-друге, різким зростанням фінансових витрат на обслуговування кредитного портфеля, оскільки компанія була змушена залучати дорожчі позикові ресурси для перекриття дефіциту ліквідності та фінансування довгострокових інвестиційних програм. Окупність операційних витрат знизилася до 6,10%, що підтверджує необхідність негайного впровадження жорстких інструментів антикризового фінансового менеджменту.

Ефективність розподілу та використання фінансового капіталу в корпорації залежить від гнучкості її управлінської структури. Фінансовий менеджмент у великих інтегрованих структурах вимагає чіткого розмежування повноважень, щоб уникнути дублювання функцій і забезпечити безперервний контроль за витратами. У ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» сформовано багаторівневу лінійно-функціональну систему управління фінансовими ресурсами, яка дозволяє збалансувати процеси стратегічного планування та щоденного операційного контролю. Така архітектура забезпечує концентрацію капітальних рішень у єдиному казначейському центрі, одночасно делегуючи поточні виробничі обов'язки

профільним департаментам і регіональним підрозділам. Складові елементи, суб'єкти ухвалення рішень та інструменти забезпечення стійкості цієї системи наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Рівень управління / функціональний блок	Суб'єкти ухвалення рішень	Ключовий функціональний контур управління ресурсами	Інструменти забезпечення антикризової стійкості
I. Стратегічний та загальнокорпоративний рівень	Рада директорів Astarta Holding PLC, Генеральний директор, Дирекція з фінансів та казначейства	Довгострокове фінансове планування, затвердження та розподіл загального інвестиційного бюджету (CAPEX), управління міжнародним лістингом та зв'язками з глобальними інвесторами	Залучення великих довгострокових кредитів від міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, МФК) для покриття дефіциту ліквідності
II. Тактичний рівень: Фінансово-казначейський блок	Фінансова дирекція, Головне казначейство, Бухгалтерія, Департамент бюджетного контролю	Щоденне казначейське управління грошовими потоками, розробка поопераційних фінансових планів, валютний контроль експортної виручки, ведення обліку за стандартами IFRS	Оперативне маневрування капіталом для запобігання касовим розривам, фінансування критичних періодів та капітальних витрат
III. Тактичний рівень: Профільний виробничий блок	Департамент сільськогосподарського виробництва, Департамент цукрового виробництва, Департамент переробки сої, Департамент тваринництва	Управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів (насіння, добрива, ЗЗР, паливо), контроль собівартості у сегментах, оптимізація витрат та організація збуту продукції	Фіксація вигідних цін на сировину й ресурси у міжсезоння за попередньою оплатою, використання переваг вертикальної інтеграції бізнесу
IV. Тактичний рівень: Інноваційно-цифровий блок	Департамент інновацій та ІТ	Цифровізація фінансового менеджменту, автоматизація поопераційного первинного обліку витрат через єдину ІТ-платформу	Розробка та впровадження модулів системи AgriChain для оптимізації витрат і контролю процесів в умовах кадрового дефіциту
V. Виробничо-операційний (Виконавчий) рівень	Керівники агрофірм, директори заводів, начальники елеваторів, завідувачі тваринницьких комплексів	Первинний поопераційний облік використання палива, сировини та матеріалів на місцях, оперативне керівництво у межах затверджених лімітів	Суворе дотримання технологічної дисципліни, впровадження ощадливих технологій та автономних джерел енергії (біогаз, пелети)

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

А отже, представлена архітектура системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» демонструє високий рівень централізації стратегічних функцій, що є виправданим кроком у період воєнно-економічної кризи. Поєднання фінансово-казначейського контуру із сучасним інноваційно-цифровим блоком на базі платформи AgriChain дозволяє менеджменту оперативно реагувати на дефіцит ліквідності та оптимізувати операційні витрати. Водночас виконавчий рівень на місцях забезпечує суворе дотримання бюджетної дисципліни та технологічних регламентів. Це мінімізує внутрішні втрати сировини та палива, підтверджуючи високу адаптивність системи управління та її здатність підтримувати стабільність підприємства в умовах макроекономічної нестабільності.

Для комплексного узагальнення результатів проведеної діагностики та визначення стратегічних орієнтирів розвитку системи фінансового менеджменту ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» доцільно застосувати інструментарій SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє систематизувати внутрішні сильні та вразливі сторони підприємства, а також зіставити їх із потенційними можливостями та загрозами, що генеруються зовнішнім ринковим і макроекономічним середовищем.

Варто наголосити, що ідентифіковані у матриці слабкі сторони (недоліки) сформують аналітичне підґрунтя для розробки конкретного прикладного інструментарію та антикризових заходів, які будуть детально запропоновані й обґрунтовані у третьому розділі дипломної роботи.

Побудована матриця SWOT-аналізу чітко унаочнює, що попри потужний внутрішній потенціал, високу цифровізацію та лідерські галузеві позиції, фінансова система ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» опинилася під серйозним тиском. Уповільнення оборотності капіталу, вимивання грошових коштів через активні інвестиції та зростання витрат на обслуговування кредитів потребують негайної оптимізації. Саме розробка дієвих механізмів подолання цих слабких сторін, збалансування ліквідності, прискорення оборотності та впровадження новітнього інструментарію антикризового фінансового менеджменту становитиме практичну основу для наступного, третього розділу цього дослідження.

SWOT-аналізу системи управління фінансовими ресурсами

ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони / Недоліки (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень вертикальної інтеграції бізнесу та замкнений виробничий цикл за принципами циркулярної економіки, що зменшує залежність від зовнішніх ринків сировини. • Чітка ієрархічна трирівнева система фінансового менеджменту з високим рівнем централізації казначейських функцій. • Масштабне впровадження інноваційно-цифрової платформи AgriChain для поопераційного контролю витрат і автоматизації первинного обліку. • Наявність успішного досвіду залучення довгострокового фінансування від провідних міжнародних інституцій (ЄБРР, МФК). • Розбудова внутрішньої енергоавтономії шляхом використання альтернативних джерел енергії (власного біогазу, пелетів). 	<ul style="list-style-type: none"> • Стрімке скорочення обсягів чистих грошових коштів та їх еквівалентів наприкінці аналізованого періоду через надмірне відволення капіталу в CAPEX. • Суттєве уповільнення ділової активності та тривалості обороту загальних активів, спричинене заморожуванням ресурсів у незавершеному капітальному будівництві. • Накопичення надлишкових запасів готової продукції на складах внаслідок введення європейських квот та ускладнення експортної логістики. • Висока чутливість чистого прибутку до негативних коливань ринкових цін на м'які сировинні товари та біологічні активи. • Стрімке зростання витрат на обслуговування боргових зобов'язань через вимушене заміщення комерційного кредитування дорожчими банківськими позиками.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Вихід на нові альтернативні закордонні ринки збуту, зокрема країни Близького Сходу та Північної Африки (MENA), для нівелювання європейських обмежень. • Фіналізація та запуск інноваційних ліній глибокої переробки (виробництво протеїнового концентрату SPC) для підвищення маржинальності бізнесу. • Подальше розширення програм лояльності та механізмів фінансового авансування для сторонніх фермерів з метою стабілізації завантаження заводів. • Отримання нових траншів фінансування в межах міжнародних програм стійкого розвитку (Sustainability-Linked Financing). • Поглиблення цифровізації через інтеграцію нових модулів AgriChain LMS для швидкої адаптації та навчання персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тривала макроекономічна нестабільність, висока волатильність валютного курсу та інфляційні процеси в Україні. • Продовження дії режиму воєнного стану, що створює прямі безпекові ризики для фізичних активів і виробничих комплексів. • Посилення мобілізаційного тиску та відтік населення з країни, що провокує гострий кадровий голод у сільській місцевості. • Подальше падіння або тривала стагнація світових цін на зернові культури та цукор. • Жорсткі обмеження безмитного експорту з боку Європейського Союзу та здорожчання воєнного фрахту і страхування вантажів.

Складено автором на основі [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51]

Таким чином, проведене оцінювання фінансових ресурсів ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» в умовах кризи дозволяє зробити висновок, що компанія зберігає високу стійкість завдяки вертикальній інтеграції бізнесу, замкненому виробничому циклу, розбудові енергоавтономії на біогазі та цифровізації процесів через платформу AgriChain. Централізована трирівнева система фінансового

менеджменту забезпечує суворий контроль за операційними витратами холдингу. Проте результати аналізу виявили серйозний структурний дисбаланс, викликаний воєнними шоками та макроекономічним тиском. На тлі стрімкого фінансування довгострокових інвестиційних проєктів відбулося падіння чистої результативності діяльності та уповільнення внутрішнього генерування капіталу. Це змусило менеджмент залучати дорожчі банківські кредити замість безвідсоткового комерційного кредитування, що спровокувало падіння показників рентабельності активів та власного капіталу, а також уповільнення оборотності загальних ресурсів.

На основі проведеного аналізу виділено такі ключові проблеми в управлінні фінансовими ресурсами, які виникли через кризу і потребують вдосконалення у третьому розділі роботи: 1) Критичний дефіцит поточної ліквідності холдингу, який проявився у стрімкому вимиванні чистих грошових коштів наприкінці аналізованого періоду внаслідок надмірного відволікання вільного капіталу на інвестиційні програми. 2) Заморожування фінансових ресурсів в активах підприємства через суттєве відволікання коштів у незавершене капітальне будівництво, яке ще не вийшло на повну потужність, що призвело до значного подовження тривалості обороту загальних активів. 3) Уповільнення поопераційних циклів і суттєве зростання періоду зберігання готової продукції на складах компанії внаслідок накопичення залишків через ускладнення воєнної логістики та введення квот на безмитну торгівлю з боку Європейського Союзу. 4) Деформація розрахункових відносин холдингу, яка полягає у суттєвому збільшенні періоду збору коштів від покупців у B2B-сегменті, тоді як сторонні постачальники посилюють свої вимоги щодо передоплати та жорстко скоротили період комерційного кредитування. 5) Зростання боргового навантаження та випереджаюче збільшення витрат на обслуговування боргових зобов'язань через вимушене нарощування довгострокових кредитів на тлі високої чутливості чистих фінансових результатів до коливань ринкових цін і нормативних переоцінок біологічних активів. Ідентифіковані фінансові ризики та диспропорції потребують розробки дієвих антикризових заходів, оптимізації грошових потоків холдингу та впровадження інструментів прискорення оборотності його капіталу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є провідним операційним ядром вертикально інтегрованого агрохолдингу із мультисегментною структурою бізнесу, що функціонує за принципами циркулярної економіки та замкненого виробничого циклу. Проведена комплексна діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підтвердила, що високу антикризову стійкість підприємства перед воєнно-економічними шоками (дефіцит енергії, кадровий голод, логістичний тиск, падіння світових цін) безпосередньо забезпечує її адаптивний внутрішній контур. Централізована трирівнева лінійно-функціональна система фінансового менеджменту, разом із впровадженням IT-платформи AgriChain та розвитком енергонезалежності, дозволяє холдингу підтримувати стабільні конкурентні позиції.

Проте горизонтальне оцінювання фінансових результатів діяльності та джерел формування капіталу виявило розгортання серйозних деструктивних тенденцій наприкінці аналізованого періоду. На тлі стрімкого фінансування довгострокових інвестиційних проєктів (CAPEX) відбулося падіння чистої результативності діяльності холдингу та уповільнення внутрішнього генерування капіталу. Вимушене залучення дорожчих банківських кредитів замість комерційного кредитування спровокувало зниження показників рентабельності активів та власного капіталу, а також суттєве уповільнення оборотності загальних ресурсів.

Проведене оцінювання фінансових ресурсів ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» в умовах кризи дозволяє зробити висновок, що компанія зберігає високу стійкість завдяки вертикальній інтеграції бізнесу, замкненому виробничому циклу, розбудові енергоавтономії на біогазі та цифровізації процесів через платформу AgriChain. Централізована трирівнева система фінансового менеджменту забезпечує суворий контроль за операційними витратами холдингу. Проте результати аналізу виявили серйозний структурний дисбаланс, спричинений воєнними шоками та макроекономічним тиском. На тлі стрімкого фінансування довгострокових інвестиційних проєктів відбулося падіння чистої результативності діяльності та уповільнення внутрішнього генерування капіталу. Це змусило менеджмент залучати дорожчі банківські кредити замість безвідсоткового комерційного

кредитування, що спровокувало падіння показників рентабельності активів і власного капіталу, а також уповільнення оборотності загальних ресурсів.

Детальна діагностика дозволила виділити такі ключові проблеми в управлінні фінансовими ресурсами, які виникли через кризу і потребують розробки дієвих антикризових заходів у третьому розділі дипломної роботи: 1) Критичний дефіцит поточної ліквідності холдингу через стрімке вимивання чистих грошових коштів внаслідок надмірного відволікання вільного капіталу на інвестиційні програми. 2) Заморожування фінансових ресурсів в активах підприємства внаслідок суттєвого відволікання коштів на незавершене капітальне будівництво, яке ще не вийшло на повну потужність, що призвело до значного подовження тривалості обороту загальних активів. 3) Уповільнення поопераційних циклів холдингу та суттєве зростання періоду зберігання готової продукції на складах компанії через ускладнення воєнної логістики та повернення до європейського квотування експорту. 4) Деформація розрахункових відносин, яка полягає у суттєвому збільшенні періоду збору коштів від покупців у B2B-сегменті на тлі жорсткого скорочення періоду комерційного кредитування з боку сторонніх постачальників через вимоги передоплати. 5) Зростання боргового навантаження та випереджаюче збільшення витрат на обслуговування боргових зобов'язань на тлі високої чутливості чистих фінансових результатів до коливань ринкових цін і нормативних переоцінок біологічних активів. Ідентифіковані фінансові ризики та диспропорції потребують розробки дієвих антикризових заходів, оптимізації грошових потоків холдингу та впровадження інструментів для прискорення оборотності його капіталу.

РОЗДІЛУ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНОГО ХОЛДИНГУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Тактичний комплекс антикризових заходів зі стабілізації ліквідності холдингу шляхом оптимізації оборотного капіталу та товарно-грошових потоків.

Розгортання деструктивних воєнно-економічних чинників та посилення макроекономічної нестабільності в Україні зумовлюють об'єктивну необхідність швидкого реагування фінансового менеджменту ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» на поточному (тактичному) рівні. Для подолання виявлених деструктивних тенденцій пропонується тактичний комплекс антикризових заходів по вдосконаленню операційного контуру підприємства, що охоплює оптимізацію внутрішніх товарно-грошових потоків холдингу на основі автоматизованого платіжного календаря та централізації грошових залишків, реструктуризацію розрахункових відносин із покупцями і постачальниками шляхом диференційованого впровадження інструментів факторингу, а також прискорення обертання матеріальних запасів готової продукції через диверсифікацію логістичних маршрутів збуту у напрямку країн регіону MENA та Азії. Як було виявлено у попередньому розділі дослідження, наприкінці аналізованого періоду фінансова система холдингу зіткнулася з критичним вимиванням чистих грошових коштів, деформацією розрахункових відносин із контрагентами та суттєвим уповільненням оборотності оборотного капіталу через затарювання складів готовою продукцією. За таких умов формування довгострокової стратегії розвитку є неможливим без першочергового впровадження тактичного комплексу заходів, спрямованих на негайне вивільнення внутрішніх грошових ресурсів, відновлення платоспроможності та стабілізацію ліквідності «тут і зараз».

Такий крок є першим і базовим етапом антикризової програми. Поки в компанії немає «живих» грошей, вона не може фінансувати інвестиції чи ефективно управляти боргами. Тому спочатку реалізуються оперативні заходи:

1) Вивільнення грошей із операційного циклу. Запровадження суворого платіжного календаря та інструментів внутрішнього маневрування ліквідністю (Cash Pooling) для усунення касових розривів.

2) Оптимізація розрахунків з контрагентами. Прискорення збору коштів від покупців у B2B-сегменті (реструктуризація дебіторської заборгованості) та відновлення безвідсоткового комерційного кредитування постачальниками сировини.

3) Генерація швидкої валютної виручки. Прискорення реалізації залежалих складських запасів цукру й зерна шляхом переорієнтації збуту на альтернативні ринки країн Близького Сходу та Північної Африки (MENA) в обхід європейських обмежень.

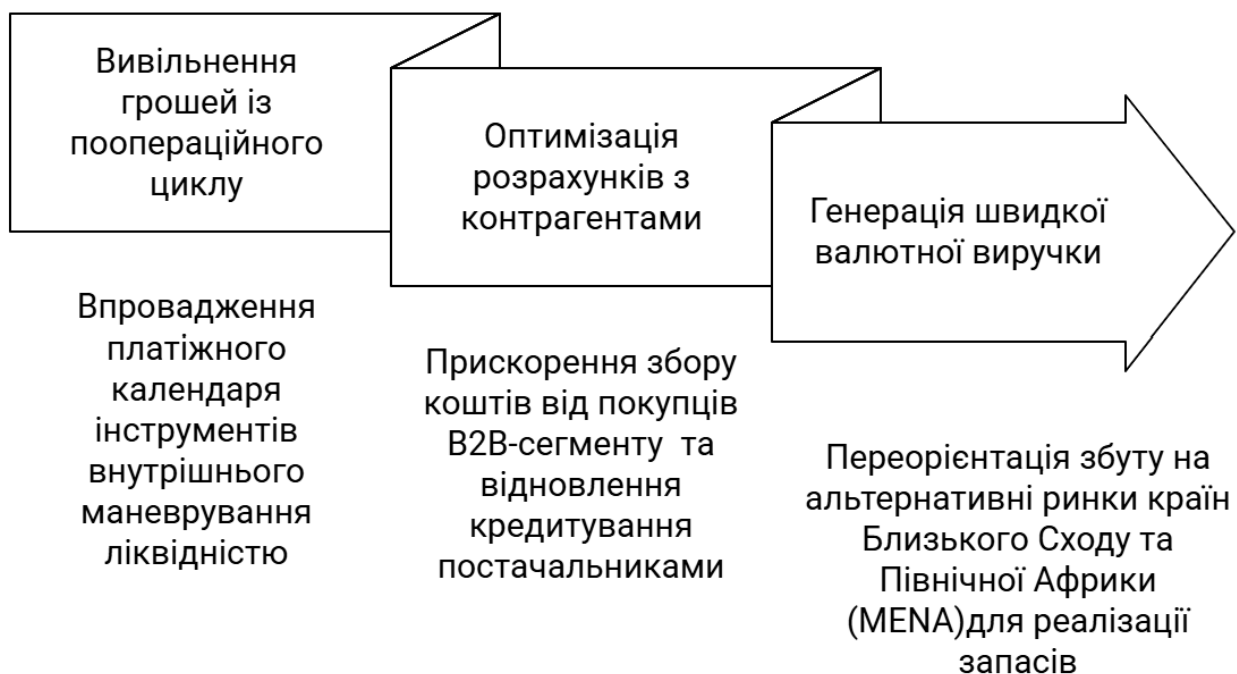


Рис. 3.1. Тактичний комплекс антикризових заходів зі стабілізації ліквідності холдингу шляхом оптимізації оборотного капіталу та товарно-грошових потоків

Першим базовим кроком у межах антикризового операційного менеджменту є оптимізація внутрішніх товарно-грошових потоків агрохолдингу з метою повного усунення касових розривів без залучення дорогих банківських овердрафтів [20]. Традиційні інструменти фінансового контролю за умов воєнного стану втрачають ефективність через високу волатильність ринку [23]. Тому в практику централізованого Головного казначейства компанії пропонується впровадити систему

жорсткого щоденного платіжного календаря, інтегрованого із логістичними та виробничими модулями корпоративної платформи AgriChain [42, с. 48].

Для уникнення суб'єктивізму та автоматизації процесу акцептування платіжних доручень в межах IT-платформи AgriChain, фінансовій дирекції необхідно впровадити чіткі критерії розподілу обмеженого грошового ресурсу холдингу [37, с. 118]. Матрична модель розподілу операційних витрат за рівнями пріоритетності наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропонований спосіб ранжування операційних витрат ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» у системі антикризового платіжного календаря

Категорія пріоритету	Функціональна група витрат холдингу	Конкретні види платежів та операцій	Регламент акцептування та фінансовий ліміт
Пріоритет А (Критичний)	Забезпечення безперервності виробничо-технологічних циклів	Закупівля дизельного палива та мастил (у пікові періоди посіву та збирання). Оплата електроенергії та газу для цукрових і переробних заводів. Заробітна плата операційного та виробничого персоналу. Податкові зобов'язання перед бюджетом.	Акцептується автоматично у день надходження вимоги. Фінансовий ліміт — 100% від затвердженого операційного бюджету на місяць.
Пріоритет Б (Середній)	Розрахунки з ринковими контрагентами	Оплата стороннім фермерам за закуплених буряк і сою. Платежі за сервісне обслуговування обладнання та техніки. Погашення обов'язкових планових відсотків за банківськими кредитами.	Акцептується за погодженням із Головним казначейством з урахуванням наявного залишку на рахунку. Можлива відстрочка до 10–15 днів.
Пріоритет В (Відкладений)	Неопераційна та забезпечувальна діяльність	Оплата маркетингових, консалтингових і рекламних послуг. Закупівля необов'язкових канцелярських або адміністративних товарів. Фінансування неопераційних капітальних ремонтів офісних приміщень.	Блокується або переноситься на наступні бюджетні періоди (квартали) до моменту повної стабілізації поточної ліквідності.

Складено автором на основі [22, 32, 37]

Паралельно із платіжним календарем пропонується модернізувати механізм внутрішньо-корпоративного управління грошовими потоками на основі системи казначейського пулінгу (об'єднанні грошових коштів з рахунків різних

підрозділів, філій або компаній холдингу на одному єдиному центральному рахунку.) [7, с. 215]. Оскільки ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» об'єднує десятки територіально розгалужених підрозділів, на рахунках одних агрофірм може накопичуватися тимчасово вільна гривнева чи валютна ліквідність, тоді як інші заводи відчують гостру потребу в грошах для покриття виробничих витрат [51]. Консолідація всіх поопераційних рахунків підрозділів у єдиний пул на рівні центрального казначейства дозволить здійснювати миттєве внутрішнє маневрування капіталом [1, с. 340]. Виробничі філії, що потребують грошей, отримуватимуть внутрішні короткострокові позики за нульовою відсотковою ставкою за рахунок профіцитних підрозділів, що повністю нівелює потребу в банківському овердрафті та знижує загальні фінансові витрати холдингу [18, с. 162].

Іншим найважливішим вектором тактичної стабілізації є реструктуризація розрахункових відносин із покупцями та постачальниками, спрямована на подолання деформацій у комерційному кредитуванні. Проведена діагностика засвідчила, що період збору дебіторської заборгованості у B2B-сегменті суттєво зріс, що свідчить про вимивання оборотного капіталу в безвідсоткові кредити клієнтам [48]. Для виправлення цієї ситуації фінансовому менеджменту компанії необхідно впровадити диференційовану політику управління дебіторами на основі ABC-аналізу клієнтської бази [30, с. 210]. Впровадження такого підходу дозволить зупинити вимивання оборотного капіталу холдингу в довгострокову дебіторську заборгованість [25, с. 49]. Розподіл покупців за категоріями ABC та відповідні антикризові фінансові інструменти наведено в табл. 3.2.

З іншого боку, з метою збалансування операційного навантаження менеджменту необхідно провести зустрічні переговори зі сторонніми постачальниками мінеральних добрив, засобів захисту рослин (ЗЗР) та насіння, які через воєнні ризики перейшли на роботу за умовами повної передоплати [21, с. 74]. Оскільки ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» є найбільшим та надійним вітчизняним споживачем цієї продукції, компанія має ринкові важелі для відновлення практики товарного кредитування [45]. Пропонується укладати форвардні угоди, за якими постачання хімікатів та посівного матеріалу здійснюється навесні у кредит під заставу частини майбутнього врожаю або з фіксацією остаточного

розрахунку восени після збирання та реалізації культур [34, с. 48]. Це дозволить вивільнити значні обсяги «живих» грошових коштів під час пікових навантажень весняно-польових робіт [33, с. 182].

Таблиця 3.2

Пропонований спосіб оптимізації розрахунків з покупцями
ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» на основі ABC-аналізу

Категорія покупців	Частка у виручці / Характеристика контрагента	Цільовий орієнтир фінансового менеджменту	Пропонований прикладний фінансовий інструмент	Очікуваний ефект для ліквідності компанії
Категорія А	75–80% Великі промислові споживачі цукру, шроту та олії.	Негайне залучення коштів в оборот без втрати великих клієнтів.	Комерційний безрегресний факторинг: продаж банку-фактору прав вимоги за відвантаженою продукцією.	Отримання левової частки суми поставки протягом 24 годин; скорочення термінів збору коштів.
Категорія Б	15–20% Середній регіональний B2B-сегмент, кондитерські фабрики.	Стимулювання клієнтів до дострокових і самостійних розрахунків.	Система спонтанного дисконту: надання знижки у розмірі 2% у разі оплати рахунку протягом 10 днів замість 30.	Прискорення оборотності дебіторської заборгованості та зниження ризику прострочення платежів.
Категорія В	5% Дрібні дистриб'ютори, нові клієнти, роздрібні мережі.	Повна ліквідація кредитних ризиків і фінансових втрат.	Жорстке квотування: перехід на 100% передплату або використання безвідкличних банківських акредитивів.	Гарантоване надходження грошових коштів на рахунок до моменту фактичного відвантаження товарів із заводу.

Складено автором на основі [7, 30, 41]

Третім, фінальним елементом тактичного комплексу є прискорення обертання матеріальних запасів готової продукції, що накопилися на елеваторах і складах через ускладнення воєнної логістики та введення жорстких безмитних квот з боку Європейського Союзу [52]. Накопичення залишків запасів на складах зумовлює подвійний негативний ефект: капітал виявляється «замороженим» у матеріальній формі, а підприємство несе додаткові фінансові витрати на зберігання, сушку та охорону продукції [38, с. 92]. Для вирішення цієї проблеми пропонується стратегічний маневр із термінової диверсифікації логістичних маршрутів і географії збуту [25, с. 51].

Замість очікування розширення європейських квот, торговельному підрозділу компанії необхідно переорієнтувати експортні потоки кукурудзи, пшениці, олії та білого цукру на альтернативні світові ринки, насамперед на країни Близького Сходу та Північної Африки (регіон MENA), а також країни Азії [52]. У сучасних умовах повноцінного відновлення роботи глибоководних портів Великої Одеси та забезпечення безпеки судноплавства через український морський коридор морська логістика стає економічно вигіднішою за залізничні перевезення через західні прикордонні переходи [23]. Для наочної фіксації логіки розвантаження складських комплексів та переорієнтації товарно-грошових потоків, торговельно-логістичному департаменту холдингу необхідно керуватися чітким регламентом розподілу продукції за альтернативними напрямками збуту. Структурно-логістична схема реалізації матеріальних запасів готової продукції в обхід європейських обмежень наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Пропонований спосіб диверсифікації логістичних маршрутів та збуту готової продукції ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Продуктовий сегмент (матеріальні запаси)	Базовий логістичний вузол та вид транспорту	Цільовий регіональний ринок (в обхід квот ЄС)	Очікуваний вплив на тривалість поопераційного циклу	Ключовий фінансово-економічний ефект для холдингу
Зернова група (Кукурудза, пшениця)	Глибоководні порти Великої Одеси (Чорноморськ, Одеса, Південний); судна класу Panamax.	Країни Північної Африки (Єгипет, Туніс), Близького Сходу (Саудівська Аравія).	Скорочення терміну зберігання зерна на лінійних елеваторах.	Вивільнення оборотного капіталу з матеріальної форми, ліквідація витрат на надлишкове сушіння та охорону.
Продукція цукрового виробництва (Білий цукор)	Український морський коридор; судна класу Handysize, контейнерні перевезення.	Країни Азії (Індонезія, В'єтнам), ринки Близького Сходу.	Прискорення коефіцієнта оборотності готової продукції на складах заводів.	Обхід жорстких обмежень і безмитних квот Європейського Союзу; ліквідація накопичення залишків на складах перед новим сезоном.
Продукція переробки сої (шрот, соєва олія)	Порти Великої Одеси; залізничні маршрути через європейську інфраструктуру виключно як транзит до портів Балтії.	Країни регіону MENA (Туреччина, Алжир).	Скорочення загальної тривалості поточно-грошового операційного циклу компанії.	Стабільний, масовий і безперервний приплив високоліквідної валютної виручки безпосередньо на казначейські рахунки.

Складено автором на основі [2, 4, 25, 30, 34, 45, 48, 52].

Масштабне відвантаження великих суднових партій у напрямку країн регіону MENA та Азії дозволить у найкоротші терміни реалізувати залежалі запаси сировини та цукру, звільнивши складські площі елеваторів перед новим сезоном збирання врожаю [52]. Це суттєво прискорить коефіцієнт оборотності запасів, скоротить тривалість поопераційного поточно-грошового циклу на декілька десятків днів та забезпечить масований, безперервний приплив високоліквідної та стабільної валютної виручки безпосередньо на рахунки головного казначейства, що повністю зніме гостроту проблеми дефіциту поточної ліквідності підприємства [2, с. 121].

Таким чином, запропонований тактичний комплекс антикризових заходів, що поєднує впровадження жорсткого платіжного календаря, системи внутрішнього централізованого управління грошовими залишками, реструктуризацію відносин із дебіторами за допомогою факторингу та дисконтів, а також примусове розвантаження складів через морський експорт до країн регіону MENA, дозволить стабілізувати фінансову систему ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» у короткостроковому періоді. Вивільнена внаслідок прискорення оборотності оборотного капіталу грошова маса сформує міцне фінансове підґрунтя для переходу компанії від оперативного виживання до реалізації стратегічних завдань фінансового менеджменту, які будуть обґрунтовані у наступному підрозділі дослідження.

3.2. Стратегічний комплекс антикризових заходів щодо збалансування капітальних інвестицій та оптимізації структури довгострокового фінансування.

Після того, як завдяки впровадженню антикризових заходів тактичного рівня компанія пододала гострий дефіцит грошових коштів, розвантажила склади від затоварення та прискорила оборотність капіталу, менеджмент ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» отримує необхідну фінансову спроможність та ресурсну базу для виконання завдань довгострокового (стратегічного) рівня. На відміну від оперативних дій, які мали на меті миттєве вивільнення ліквідності, стратегічний комплекс спрямований на усунення глибинних структурних диспропорцій холдингу, оптимізацію структури капіталу та захист майбутніх фінансових результатів від повторних воєнно-економічних шоків.

У межах стратегічного комплексу пропонується реалізувати три

взаємопов'язані елементи, кожен із яких супроводжується відповідним прикладним інструментарієм (рис. 3.2):

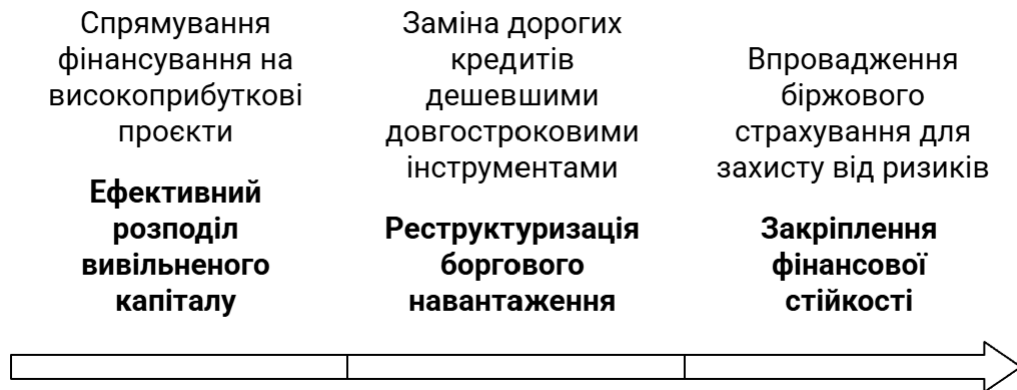


Рис. 3.2. Стратегічний комплекс антикризових заходів щодо збалансування капітальних інвестицій та оптимізації структури довгострокового фінансування

1) Ефективний розподіл вивільненого капіталу. Спрямування фінансування незавершеного будівництва виключно на запуск високоприбуткових проєктів для швидкої віддачі активів.

2) Реструктуризація боргового навантаження. Заміщення дорогих короткострокових банківських кредитів дешевшими довгостроковими інструментами «стійкого фінансування» від міжнародних інституцій (ЄБРР, МФК).

3) Закріплення фінансової стійкості. Впровадження біржового страхування від фінансових втрат (хеджування) для захисту грошових потоків від цінових шоків і ризиків переоцінки біологічних активів.

Першим елементом стратегічного комплексу антикризових заходів є ефективний розподіл вивільненого капіталу (CAPEX). На основі відновленої поточної ліквідності фінансовому менеджменту компанії необхідно здійснити антикризову оптимізацію інвестиційного бюджету [4, с. 320]. За умов обмеженого доступу до зовнішніх ринків капіталу та макроекономічної нестабільності холдинг не може дозволити собі одночасне фінансування великої кількості капіталомістких об'єктів із тривалим терміном окупності [21, с. 74; 26, с. 89]. Фінансування незавершеного будівництва та модернізації має бути жорстко переформатоване на основі критеріїв чистої теперішньої вартості (NPV) та внутрішньої норми рентабельності (IRR) [13].

Весь наявний інвестиційний ресурс пропонується спрямовувати виключно

на завершення і запуск високоприбуткових проєктів із коротким періодом виходу на повну потужність [3, с. 760]. Яскравим прикладом такого підходу є фіналізація будівництва лінії з виробництва соєвого протеїнового концентрату (SPC) на базі Глобинського переробного заводу холдингу [47]. Цей крок дозволить компанії перейти від експорту дешевої олійної сировини до реалізації продуктів глибокої переробки з високою доданою вартістю, які не підпадають під сировинні квоти ЄС [52]. Програма антикризового розподілу CAPEX деталізована у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Пропонований спосіб антикризової оптимізації інвестиційного бюджету
(капітальних витрат) ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КІЇВ»

Інвестиційні напрями та об'єкти холдингу	Поточний стан реалізації	Прийняте стратегічне фінансове рішення	Очікуваний ефект для ділової активності
Лінія виробництва соєвого протеїнового концентрату (SPC)	Незавершене будівництво у фінальній фазі	Максимальна концентрація: спрямування 100% вивільненого капіталу на невідкладний запуск.	Швидка трансформація витрат у реальний приплив валютного виторгу; зростання рентабельності активів.
Програми цифровізації та автоматизації (AgriChain)	Постійний розвиток ІТ-модулів	Цільове підтримання: виділення ресурсів строго в межах затвердженого технологічного мінімуму.	Зниження питомої собівартості виробництва, оптимізація витрат на логістику та контроль капіталу.
Будівництво нових лінійних елементів / Купівля прав оренди землі	Початкова фаза проєктування або розширення.	Тимчасове заморожування: призупинення фінансування та перенесення фази на післякризовий період.	Зупинення відтоку чистих грошових коштів, зняття капітального тиску з поточної платоспроможності.

Складено автором на основі [3, 7, 13, 22, 30, 42, 44, 47].

Іншим елементом стратегічного комплексу антикризових заходів є реструктуризація боргового навантаження. Стабілізація операційного стану холдингу та подолання касових розривів на тактичному рівні створюють сприятливі передумови для системної оптимізації пасивів підприємства [26, с. 92]. Проведений аналіз другого розділу продемонстрував, що вимушене нарощування короткострокових банківських позик за високих відсоткових ставок спричинило різке зростання фінансових витрат, які почали поглинати значну частку операційного прибутку [49]. Стратегічне завдання фінансового департаменту полягає у відмові від дорогих комерційних кредитів українських банків та їх заміщенні пільговими довгостроковими інструментами «стійкого фінансування» (Sustainability-Linked

Financing) від міжнародних фінансових інституцій [41, с. 34; 57].

ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» має високий рівень інституційної довіри та багаторічну історію партнерства з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) [46]. Залучення довгострокових траншів (на термін 5–7 років) за зниженими ставками, прив'язаними до виконання компанією екологічних та соціальних зобов'язань (КРІ з декарбонізації, енергоефективності на біогазі тощо), дозволить рефінансувати поточні дорогі борги [41, с. 36; 58]. Алгоритм реструктуризації портфеля зобов'язань представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Пропонований план реструктуризації та оптимізації кредитного портфеля
ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Складові кредитного портфеля холдингу	Поточні умови на рівні 2025 р.	Пропоноване фінансове рішення	Джерело цільового фінансування	Очікуваний фінансово-економічний ефект
Короткострокові банківські кредити та овердрафти	Висока відсоткова ставка, жорсткі строки погашення.	Повне дострокове закриття за рахунок рефінансування довгостроковими ресурсами.	Кошти пільгових міжнародних траншів.	Негайне зниження середньозваженої вартості капіталу (WACC), ліквідація ризику раптових вимог банків.
Довгострокові комерційні заборгованості	Середній рівень вартості, чутливість до коливань валютного курсу.	Конверсія та реструктуризація умов виплат, перегляд графіків погашення тіла кредиту.	Переговори з поточними партнерами банків-кредиторів.	Зменшення щомісячного фінансового тиску на чистий прибуток холдингу, збалансування Cash Flow [58].
Нові інвестиційні позики під проекти сталого розвитку	Відсутні або перебувають на стадії погодження.	Отримання спеціальних довгострокових кредитів, де відсоткова ставка є низькою, фіксованою і стає ще меншою, якщо компанія виконує певні екологічні чи соціальні умови	Міжнародні інституції (ЄБРР, МФК / IFC).	Зниження фінансових витрат в 1,5–2 рази порівняно з ринковими комерційними умовами в Україні.

Складено автором на основі [41, 49, 57, 58].

Третім завершальним елементом стратегічного комплексу є закріплення фінансової стійкості шляхом страхування цінових ризиків. Воно спрямоване на захист операційного та чистого прибутку від деструктивного впливу зовнішнього ринкового середовища [43, с. 98]. Фінансові результати підприємства продемонстрували надмірну чутливість до коливань світових цін на агропродукцію

та нормативних переоцінок біологічних активів, які часто відбувалися не на користь компанії [50]. Для закріплення фінансової стійкості менеджменту необхідно впровадити інструменти біржового страхування від фінансових втрат (хеджування) [19, с. 299; 55].

Замість роботи за поточними ринковими цінами в момент збирання врожаю чи піку виробництва цукру пропонується використовувати потенціал строкового ринку шляхом регулярного укладання форвардних, ф'ючерсних та опціонних контрактів на міжнародних біржах (CBOT, ICE) [5; 59]. Фіксація вигідного рівня відпускних цін за декілька місяців до фактичного відвантаження товару дозволить повністю нейтралізувати ризик цінової ерозії та забезпечить високу точність фінансового планування Головного казначейства [11]. Параметри застосування інструментів біржового страхування ризиків наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Пропонована схема впровадження інструментів біржового страхування від фінансових втрат (хеджування) у ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Об'єкт ризику (товарна група / ресурс)	Чинник деструктивного впливу ринку	Інструмент біржового страхування ризику	Механізм фінансової реалізації заходу	Очікуваний результат для фінансової стійкості
Зернові та олійні культури (пшениця, кукурудза, соя)	Стрімке падіння світових котирувань у період масового збирання врожаю.	Товарні ф'ючерсні контракти на біржі CBOT (Chicago Board of Trade / Чиказька товарна біржа).	Продаж ф'ючерсів у міжсезоння за вигідною ціною; закриття позицій під час фактичного відвантаження сировини.	Гарантування планованого рівня виручки; повна незалежність від осіннього обвалу ринкових цін.
Цукровий сегмент (білий цукор)	Волатильність європейських цін, тиск логістичних обмежень і квот.	Форвардні контракти (угоди з фіксацією ціни) та опціони типу Put (контракти, що дають право на продаж товару за заздалегідь визначеною ціною).	Фіксація мінімальної ціни реалізації через купівлю опціонів, що дають право продати за встановленою ціною.	Захист прибутковості цукрового напряму бізнесу, усунення збитків унаслідок несприятливої кон'юнктури ринку.
Бухгалтерська оцінка біологічних активів	Різкі нормативні переоцінки незавершеного виробництва (IFRS).	Комплексне хеджування вартості майбутнього врожаю.	Ув'язка облікової вартості посівів із зафіксованими цінами строкових деривативів.	Стабілізація показників EBITDA та чистого прибутку, ліквідація штучних паперових збитків у звітності.

Складено автором на основі [5, 19, 25, 41, 40, 50, 52, 59].

Таким чином, запропонований стратегічний комплекс забезпечує повне збалансування капітальних інвестицій холдингу шляхом переходу на випуск продуктів глибокої переробки з високою доданою вартістю. Заміна дорогих короткострокових позик пільговим фінансуванням від міжнародних інституцій (ЄБРР, МФК) оптимізує структуру капіталу підприємства та мінімізує середню вартість капіталу (WACC). У поєднанні із впровадженням інструментів біржового страхування цінових ризиків (хеджування), це створює надійний щит для чистого прибутку та грошових потоків ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», гарантуючи довгострокову фінансову безпеку та абсолютну платоспроможність компанії у післякризовий період.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розгортання деструктивних воєнно-економічних чинників та посилення макроекономічної нестабільності в Україні зумовлюють об'єктивну необхідність швидкого реагування фінансового менеджменту ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» на поточному (тактичному) та стратегічному рівнях. Запропонований тактичний комплекс антикризових заходів, що поєднує впровадження жорсткого платіжного календаря, системи внутрішнього централізованого управління грошовими залишками, реструктуризацію відносин із дебіторами за допомогою факторингу та дисконтів, а також примусове розвантаження складів від затоварення через морський експорт до країн регіону MENA, дозволить стабілізувати фінансову систему компанії у короткостроковому періоді. Вивільнена внаслідок прискорення оборотності капіталу грошова маса сформує міцне підґрунтя для переходу холдингу від оперативного виживання до реалізації довгострокових завдань. На відміну від оперативних дій, які мали на меті миттєве відновлення ліквідності, розроблений стратегічний комплекс спрямований на усунення глибинних структурних диспропорцій холдингу, оптимізацію структури капіталу та захист майбутніх фінансових результатів від повторних зовнішніх шоків. У межах цього рівня забезпечується повне збалансування капітальних інвестицій (CAPEX) за рахунок переходу на випуск продуктів глибокої переробки з

високою доданою вартістю. Водночас заміщення дорогих короткострокових пози пільговим фінансуванням від міжнародних інституцій (ЄБРР, МФК) оптимізує структуру пасивів підприємства та мінімізує середньозважену вартість капіталу (WACC). У поєднанні із впровадженням інструментів біржового страхування цінових ризиків (хеджування), це створює надійний щит для чистого прибутку та грошових потоків ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», гарантуючи довгострокову фінансову безпеку та абсолютну платоспроможність компанії у післякризовий період. Загальний інтегральний ефект від синергетичної реалізації запропонованих тактичних і стратегічних антикризових заходів полягає у повному відновленні фінансової стійкості холдингу, ліквідації загрози касових розривів та оптимізації витрат на обслуговування боргу. Завдяки диверсифікації логістичних шляхів, фіксації майбутніх відпускних цін біржовими деривативами та запуску високоприбуткових інвестиційних об'єктів ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» сформує стабільне джерело чистого грошового потоку, що забезпечить компанії високу ринкову конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість навіть за умов тривалої макроекономічної турбулентності.

ВИСНОВКИ

В умовах тривалих воєнно-економічних викликів та системних деформацій в Україні фінансові ресурси стають не лише матеріальною основою діяльності, а й головним інструментом забезпечення життєздатності суб'єктів господарювання. Інтегроване визначення фінансових ресурсів як динамічної сукупності власних, залучених і позикових коштів дає змогу фінансовим службам чітко диференціювати джерела фінансування за ліквідністю, ризиковістю та вартістю залучення. Оптимізувати їхні пропорції та оперативно перерозподіляти капітал у захисні (антикризові) напрями стає можливим лише за умови побудови гнучкої фінансової системи менеджменту. Застосування його фундаментальних концепцій — від вартості капіталу до компромісу між ризиком і дохідністю — створює підґрунтя для переходу від стратегій лінійного зростання до моделей оперативного виживання, забезпечення абсолютної ліквідності та гарантування економічної безпеки підприємства.

Представлена матриця стрес-тестування унаочнює відмову від статичних нормативів на користь сценарного моделювання задля визначення критичних точок для запуску санації.

Аналіз методичних підходів окреслив критичну необхідність врахування специфіки агропромислового комплексу України, що характеризується тривалим операційним циклом, сезонністю та воєнними шоками. Матриця галузевої специфіки відображає цей вектор, обґрунтовуючи перехід фінансових служб від класичних боргових моделей до торгового фінансування та державних пільгових програм. Результативність всього методичного контуру підвищується завдяки інтеграції збалансованої системи показників, очищенню даних від негрошових операцій, реструктуризації боргу та автоматизації казначейства в режимі реального часу, що завершується формуванням внутрішніх карт ризиків та стандартних операційних процедур для кожної зони фінансової загрози.

Інформаційною базою практичного дослідження є ТОВ «ФІРМА «АСТА-РТА-КІЇВ»», яке є провідним операційним ядром вертикально інтегрованого

агрохолдингу з мультисегментною структурою бізнесу, що функціонує за принципами циркулярної економіки та замкненого виробничого циклу.

Проведене оцінювання фінансових ресурсів ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» в умовах кризи дозволяє зробити висновок, що компанія зберігає високу стійкість завдяки вертикальній інтеграції бізнесу, замкненому виробничому циклу, розбудові енергоавтономії на біогазі та цифровізації процесів через платформу AgriChain. Централізована трирівнева система фінансового менеджменту забезпечує суворий контроль за операційними витратами холдингу.

Проте горизонтальне оцінювання фінансових результатів діяльності та джерел формування капіталу виявило розгортання серйозних деструктивних тенденцій наприкінці аналізованого періоду. На тлі стрімкого фінансування довгострокових інвестиційних проєктів відбулося падіння чистої результативності діяльності холдингу та уповільнення внутрішнього генерування капіталу. Вимушене залучення дорогих банківських кредитів замість комерційного кредитування спричинило зниження показників рентабельності активів, власного капіталу та уповільнення оборотності загальних ресурсів.

Детальна діагностика дозволила виділити такі ключові проблеми в управлінні фінансовими ресурсами, які виникли через кризу і потребують розробки дієвих антикризових заходів у третьому розділі дипломної роботи: критичний дефіцит поточної ліквідності холдингу; заморожування фінансових ресурсів в активах підприємства; уповільнення операційних циклів холдингу та суттєве зростання періоду зберігання готової продукції на складах компанії; деформація розрахункових відносин; зростання боргового навантаження та випереджаюче збільшення витрат на обслуговування боргових зобов'язань. Ідентифіковані фінансові ризики та диспропорції потребують розробки дієвих антикризових заходів, оптимізації грошових потоків холдингу та впровадження інструментів для прискорення оборотності його капіталу

Всі виявлені проблеми зумовлюють об'єктивну необхідність швидкого реагування фінансового менеджменту ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» на поточному (тактичному) та стратегічному рівнях. Запропонований тактичний комплекс антикризових заходів, що поєднує впровадження жорсткого платіжного

календаря, системи внутрішнього централізованого управління грошовими залишками, реструктуризацію відносин із дебіторами за допомогою факторингу та дисконтів, а також примусове розвантаження складів від затоварення через морський експорт до країн регіону MENA, дозволить стабілізувати фінансову систему компанії у короткостроковому періоді. Вивільнена внаслідок прискорення оборотності капіталу грошова маса сформує міцне підґрунтя для переходу холдингу від оперативного виживання до реалізації довгострокових завдань. На відміну від оперативних дій, які мали на меті миттєве відновлення ліквідності, розроблений стратегічний комплекс спрямований на усунення глибинних структурних диспропорцій холдингу, оптимізацію структури капіталу та захист майбутніх фінансових результатів від повторних зовнішніх шоків. У межах цього рівня забезпечується повне збалансування капітальних інвестицій (CAPEX) за рахунок переходу на випуск продуктів глибокої переробки з високою доданою вартістю. Водночас заміщення дорогих короткострокових позик пільговим фінансуванням від міжнародних інституцій (ЄБРР, МФК) оптимізує структуру пасивів підприємства та мінімізує середньозважену вартість капіталу (WACC). У поєднанні із впровадженням інструментів біржового страхування цінових ризиків (хеджування), це створює надійний щит для чистого прибутку та грошових потоків ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», гарантуючи довгострокову фінансову безпеку та абсолютну платоспроможність компанії у післякризовий період. Загальний інтегральний ефект від синергетичної реалізації запропонованих тактичних і стратегічних антикризових заходів полягає у повному відновленні фінансової стійкості холдингу, ліквідації загрози касових розривів та оптимізації витрат на обслуговування боргу. Завдяки диверсифікації логістичних шляхів, фіксації майбутніх відпускних цін біржовими деривативами та запуску високоприбуткових інвестиційних об'єктів ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» сформує стабільне джерело чистого грошового потоку, що забезпечить компанії високу ринкову конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість навіть за умов тривалої макроекономічної турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 536 с.
2. Давиденко Н. М., Буряк А. В. Управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. Вип. 48. С. 115–122. URL: https://market-infr.od.ua/journals/2024/48_2024/20.pdf
3. Брігхем Є., Ерхардт М. Фінансовий менеджмент: теорія і практика / пер. з англ. Київ : Знання, 2018. 760 с.
4. Ткаченко І. П., Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 320 с.
5. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. 284 с.
6. Брігхем Є., Ерхардт М. Фінансовий менеджмент: теорія і практика / пер. з англ. Київ : Знання, 2018. 760 с.
7. Бланк І. О. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Київ : Ельга, 2019. 412 с.
8. Зятковський Ю. М. Фінансовий менеджмент підприємств. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 384 с. (*примітка: проведено повну заміну російського джерела Балабанова на українське*)
9. Азаренкова Г. М. Управління грошовими потоками підприємств: теорія і практика. Харків : Інжек, 2019. 336 с. (*примітка: проведено повну заміну російського джерела Ковальова на українське*)
10. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. Financial Management: Theory & Practice. 16th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 1200 p. URL: <https://www.cengage.com/c/financial-management-theory-practice-16e-brigham/9781337902601/>
11. Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. Основи фінансового менеджменту / пер. з англ. Львів : Бакалавр, 2019. 1232 с.
12. Зятковський Ю. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2021. 420 с.

13. Damodaran A. Corporate Finance: Theory and Practice. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 2016. 960 p. URL: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
14. Шарп В., Александер Г., Бейли Дж. Інвестиції / пер. з англ. Київ : Знання, 2019. 1028 с.
15. Modigliani F., Miller M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*. 1958. Vol. 48, No. 3. P. 261–297. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.48.3.261>
16. Андрушків В. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Львів : Світ, 2021. 512 с.
17. Друкер П. Ф. Практика менеджменту / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 400 с.
18. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Гукалюк А. Ф. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 274 с.
19. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 299 с.
20. Коваленко Ю. М. Антикризове управління фінансами підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3412>
21. Стецько М. В. Особливості формування фінансових ресурсів підприємств України в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 2. С. 71–81. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/3124>
22. Бланк І. О. Антикризове управління фінансами підприємства : у 2 т. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2020. Т. 1. 380 с.
23. Мельник О. Г., Бондарук Т. Г. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємств аграрного сектору в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Вип. 61. URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua>
24. Власова Н. О., Круглова О. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 109–116. URL: <https://www.business->

25. Олійник О. В., Скрипник С. В. Антикризіві стратегії фінансового менеджменту в аграрному секторі України. *Агросвіт*. 2025. № 2. С. 45–53. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2025/6.pdf
26. Звягінцева О. Б. Оптимізація структури капіталу підприємства як інструмент забезпечення його фінансової безпеки в період кризи. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1(46). С. 89–96. URL: <http://www.venu.org.ua/pdf/2024/1/12.pdf>
27. Gamba A., Triantis A. The Value of Financial Flexibility. *The Journal of Finance*. 2018. Vol. 63, No. 5. P. 2263–2296. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/15406261>
28. Терещенко О. О. Антикризове управління фінансами підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 268 с.
29. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*. 1968. Vol. 23, No. 4. P. 589–609. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/15406261>
30. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник. Київ : Знання, 2018. 484 с.
31. Про затвердження Методики інтегральної оцінки фінансового стану підприємств: Наказ Міністерства економіки України № 423 від 12.08.2023. *Офіційний вісник України*. 2023. № 68. Стаття 2341.
32. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 336 с.
33. Гудзинський О. Д., Топіха В. І. Фінансовий менеджмент в аграрному секторі економіки : навч. посіб. Київ : ІПК АСУ, 2019. 312 с.
34. Дем'яненко М. Я. Фінансові проблеми формування та розвитку аграрного ринку. *Економіка АПК*. 2021. № 5. С. 45–56.
35. Посилкіна О. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Фінансовий менеджмент фармацевтичного підприємства : підручник. Харків : НФАУ, 2020. 440 с.
36. Громовик Б. П., Левицька О. Р. Антикризове управління в фармації: теоретичні та прикладні аспекти. *Фармацевтичний часопис*. 2023. № 2. С. 61–72. URL: <https://pharmj.org/index.php/journal>

37. Давиденко Н. М. Фінансовий контролінг у системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник НУБіП України*. 2022. Вип. 298. С. 115–124. URL: <http://journals.nubip.edu.ua>
38. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз у системі стратегічного менеджменту витрат. *Фінанси України*. 2021. № 8. С. 89–101. URL: <http://finukr.org.ua>
39. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Вимірювання, що ведуть до результату / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 320 с.
40. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз та аудит у системі управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4(254). С. 112–121. URL: <https://eco-science.net>
41. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий інжиніринг у системі управління корпоративним боргом. *Економіка та держава*. 2023. № 11. С. 34–42. URL: <http://www.economy.in.ua>
42. Череп А. В., Олійник О. В. Цифровізація фінансового менеджменту як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2024. № 1(53). С. 45–53. URL: <http://web.znu.edu.ua/bulletins>
43. Іванієнко В. В. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 98–107. URL: <http://www.spasace.at.ua>
44. Мельник О. Г. Системи діагностики ефективності управління підприємством : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 244 с.
45. Офіційний сайт ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». URL: <https://astartaholding.com>
46. АСТАРТА HOLDING PLC. Річний звіт та фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року (Astarta Holding PLC Annual Report 2023). URL: <https://astartaholding.com>
47. АСТАРТА HOLDING PLC. Річний звіт та фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року (Astarta Holding PLC Annual Report 2024). URL: <https://astartaholding.com>
48. АСТАРТА HOLDING PLC. Річний звіт та фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року (Astarta Holding PLC Annual Report 2025).

URL: <https://astartaholding.com>

49. Презентація результатів діяльності агропромислового холдингу АСТА-РТА за 2023 рік (Astarta Financial Results & Corporate Presentation 2023).
URL: <https://astartaholding.com>
50. Презентація результатів діяльності агропромислового холдингу АСТА-РТА за 2024 рік (Astarta Financial Results & Corporate Presentation 2024).
URL: <https://astartaholding.com>
51. Презентація результатів діяльності агропромислового холдингу АСТА-РТА за 2025 рік (Astarta Financial Results & Corporate Presentation 2025).
URL: <https://astartaholding.com>
52. Офіційний звіт Центру економічного відновлення України: «Вплив зміни торговельних режимів з ЄС на агропромисловий комплекс (2025–2026 рр.)». URL: <https://recovery.org.ua>
53. Бланк І. О. Антикризовий фінансовий менеджмент підприємства. Київ : Ельга, 2017. 496 с.
54. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 380 с.
55. Ковальова О. М. Управління фінансовими ризиками в аграрному секторі економіки України. *Економіка АПК*. 2022. № 4. С. 45–52.
56. Ситник Н. С. Оптимізація оборотного капіталу великих корпоративних структур в умовах макроекономічної нестабільності. *Фінанси України*. 2024. № 2. С. 78–89. URL: <http://finukr.org.ua>
57. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 540 с.
58. Зятковський Ю. М. Управління корпоративним боргом та інструменти довгострокового фінансування великих підприємств. *Фінанси України*. 2023. № 9. С. 64–75. URL: <http://finukr.org.ua>
59. Сохацька О. В. Біржова справа : підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2020. 602 с.