ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛИТВИНЮК Максим Васильович

УДК 005.93:631.1:502.131.1

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати дослідження автора. Під час опрацювання рукопису використано ChatGPT (OpenAI) як допоміжний інструмент для формування пошукових запитів, технічного впорядкування бібліографії, редагування викладу та програмної перевірки розрахунків; DeepL / Google Translate – для робочого перекладу іншомовних фрагментів; LanguageTool / Grammarly – для перевірки орфографії, граматики й пунктуації. Цифрові інструменти не є першоджерелами наукових даних. Джерела, розрахункові процедури, припущення та обмеження наведено в роботі й додатках. Здобувач несе відповідальність за остаточний текст, точність відомостей, особистий науковий внесок і дотримання академічної доброчесності; остаточне затвердження редакції здійснює автор. Використані ідеї, результати й тексти інших авторів супроводжено посиланнями на джерела. _____ Литвинюк М. В.

Науковий керівник:

Гудзь Тетяна Павлівна, доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої кваліфікації Полтавського університету економіки і торгівлі.

Полтава

2026

АНОТАЦІЯ

Литвинюк М. В. Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку. Кваліфікаційна наукова робота, подана у рукописному вигляді.

Дисертація подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський університет економіки та торгівлі, Полтава, 2026.

У дисертації економічну рівновагу аграрного підприємства розглянуто як практичну проблему управління за нестабільної кон'юнктури та з урахуванням вимог сталого розвитку. Потребу в такому підході засвідчують розриви між відновленням виробництва, ліквідністю, фінансовою стійкістю, безперервністю діяльності й виконанням зобов'язань сталого розвитку. Економічну рівновагу визначено як керований динамічний стан узгодженості економічних, виробничих, екологічних, соціальних та управлінських параметрів. Її відмежовано від стійкості, економічної безпеки, життєздатності й конкурентоспроможності. Мета дослідження полягає у формуванні простежуваного циклу, що поєднує діагностичний сигнал, вибір альтернативи, ресурсне забезпечення, відповідальність, контроль і коригування. Об'єктом є процес управління економічною рівновагою аграрного підприємства, предметом – засади діагностики, формування, реалізації та моніторингу рішень.

Теоретичну частину побудовано на системному підході, логічному узагальненні та категоріальному розмежуванні. Розвиток аграрного сектору досліджено засобами структурно-динамічного й порівняльного аналізу. Фінансовий стан підприємств оцінено коефіцієнтним методом, відносну позицію у вибірці – таксономічною процедурою з декомпозицією відстані до еталона. Інтерпретацію перевірено за різних способів нормалізації, метрик відстані, складу індикаторів і правил урахування левериджу за від'ємного капіталу. Стратегію сталого розвитку проаналізовано за логікою «ціль – інструмент – підтверджений результат – межа доказів». Альтернативи сформовано шляхом умовного сценарного моделювання і Парето-відбору без заданих ваг. Розрахунки відтворено в табличному середовищі та перевірено програмними засобами. Інформаційна база охоплює наукові праці,

офіційну статистику, галузеву аналітику, шість річних форм ТОВ СП «Нібулон» і три порівняльні фінансові набори, позначені автором назвами підприємств і відкриті матеріали ТОВ СП «Нібулон».

Порівняльне оцінювання сформувало діагностичну карту фінансової складової економічної рівноваги. Основну специфікацію побудовано з відношенням зобов'язань до активів, що зберігає зміст за від'ємного власного капіталу. Перерахунок річних форм і перевірки чутливості показали залежність середніх позицій від способу нормалізації та метрики відстані. Для трьох порівняльних наборів юридичний периметр і частина часових позначень потребують первинного підтвердження, тому рейтинг має ілюстративний характер. За корпоративними матеріалами ТОВ СП «Нібулон» зіставлено цілі сталого розвитку, інструменти, показники та статуси доказовості. Невизначені знаменники й неповні базові лінії обмежують використання окремих KPI для бюджетування та винагороди.

Для ТОВ СП «Нібулон» розроблено умовну сценарну модель відновлення ліквідності та структури капіталу. Вона пов'язує цільові коридори з наслідками управлінських важелів, плануванням грошових потоків, ресурсними обмеженнями, фільтром сталого розвитку та паспортом рішення. Парето-відбір вилучає доміновані варіанти, залишаючи органу управління вибір компромісу. Організаційно-економічний механізм об'єднує діагностику, планування, бюджетування, виконання, моніторинг і коригування у цикл «сигнал – рішення – ресурс – відповідальний – контроль – коригування». Рівні управління розмежовано за рішеннями й повноваженнями. Відповідальність закріплюють паспорти показників, матриця ролей, тригери, реєстр ризиків, строки реакції, ескалація та доказ виконання. Двоконтурний моніторинг підтримує коригування поточних відхилень в операційному циклі, а перегляд цілей, прийнятного ризику, фінансування й інвестиційних пріоритетів передає на стратегічний рівень.

Наукова новизна полягає в удосконаленні методичного підходу управління, у якому порівняльна діагностика, керованість сталого розвитку, процедура Парето-вибору сценаріїв та тригерний моніторинг утворюють моніторинговий контур системи управління економічною рівновагою. Удосконалено порівняльне

оцінювання, організаційно-економічний механізм і процедуру вибору рішень щодо управління економічною рівновагою аграрного підприємства. Розвинуто понятійний апарат, визначення пріоритетів у високоризиковому середовищі та двоконтурний моніторинг. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості підготовки внутрішнього регламенту, діагностичної карти, паспорту показників, сценарного пакету і правил реагування. Інструментарій конкретизовано на відкритих даних ТОВ СП «Нібулон» і запропоновано до адаптації на інших аграрних підприємствах. Документальне прийняття рекомендацій і фактично виміряний ефект їх використання розмежовано; результативність пілотного застосування окремо не встановлювалася.

Ключові слова: аграрні підприємства, грошові потоки, економічна рівновага, економічна безпека, ефективність, конкурентоспроможність, ліквідність, планування, резильєнтність, ризики, сталий розвиток, стратегія, управління, фінансова рівновага, фінансова стійкість.

ABSTRACT

Lytvyniuk M. V. Management of the Economic Equilibrium of an Agricultural Enterprise in the Context of Implementing the Concept of Sustainable Development. Qualifying research work submitted in manuscript form.

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Management. Poltava University of Economics and Trade, Poltava, two thousand twenty-six.

This study develops the foundations for managing the economic equilibrium of an agricultural enterprise in a volatile environment and in accordance with sustainable development requirements. Its relevance arises from gaps between the recovery of production, liquidity, financial stability, business continuity and the fulfilment of sustainable development commitments. Economic equilibrium is defined as a managed dynamic state in which economic, production, environmental, social and governance parameters are aligned. It is distinguished from stability, economic security, viability and competitiveness. The study aims to establish a traceable management cycle that links a diagnostic signal, the choice of an alternative, resource provision, accountability, control and corrective action. The object of the study is the process of managing the economic equilibrium of an agricultural enterprise; its subject concerns the principles of diagnosis and the formulation, implementation and monitoring of managerial decisions.

The theoretical framework drew on the systems approach, logical generalisation and categorical differentiation. Agricultural sector development was examined through structural-dynamic and comparative analyses. The financial condition of the enterprises was assessed using ratio analysis, while their relative positions in the sample were determined by a taxonomic procedure that decomposes the distance from the benchmark. The interpretation was tested across alternative normalisation methods, distance metrics, indicator sets and rules for accounting for leverage when equity is negative. The sustainable development strategy was analysed using the logic of “target – instrument – verified result – limits of evidence”. Alternatives were generated through conditional scenario modelling and Pareto screening without predetermined weights. The calculations were reproduced in a spreadsheet environment and verified computationally. The evidence base comprised academic publications, official statistics, industry analytics, six annual statements of

NIBULON JV LLC and three comparative financial datasets identified by the author with company names and publicly available materials of NIBULON JV LLC.

The comparative assessment produced a diagnostic map of the financial component of economic equilibrium. The main specification uses liabilities to assets, which remains interpretable when equity is negative. Recalculation of annual statements and sensitivity checks showed that middle ranks depend on normalisation and distance metrics. The legal reporting perimeter and some period labels of three comparative datasets require primary confirmation, so the ranking is illustrative. NIBULON's corporate disclosures were used to compare sustainable development objectives, instruments, indicators and evidence statuses. Unclear denominators and incomplete baselines restrict the use of some KPIs for budgeting and remuneration.

A conditional scenario model for restoring liquidity and the capital structure was developed for NIBULON JV LLC. It links target ranges to the effects of management levers, cash-flow planning, resource constraints, a sustainable development filter and a decision passport. Pareto screening removes dominated options while leaving the governing body to choose an acceptable compromise. The organisational and economic mechanism integrates diagnostics, planning, budgeting, implementation, monitoring and adjustment into the cycle "signal – decision – resource – accountable party – control – adjustment". Management levels are differentiated by the decisions they make and the authority assigned to them. Accountability is formalised through indicator passports, a role matrix, triggers, a risk register, response deadlines, an escalation procedure and evidence of completion. Dual-loop monitoring supports the correction of current deviations within the operational cycle, while reviews of objectives, risk appetite, financing and investment priorities are assigned to the strategic level.

The scientific novelty lies in refining a methodological approach to management in which comparative diagnostics, the capacity to manage sustainable development, Pareto-based scenario selection and trigger-based monitoring form a monitoring loop within the economic equilibrium management system. The comparative assessment, the organisational and economic mechanism and the decision-selection procedure for managing the economic equilibrium of an agricultural enterprise have been improved. The conceptual framework,

priority setting in a high-risk environment and dual-loop monitoring have been further developed. The practical significance of the research results lies in enabling the preparation of internal regulations, a diagnostic map, an indicator passport, a scenario package and response rules. The toolkit has been specified using publicly available data from NIBULON JV LLC and proposed for adaptation to other agricultural enterprises. Documentary acceptance of recommendations is distinguished from a measured implementation effect; no separate pilot-effect evaluation was conducted.

Keywords: agricultural enterprises, cash flows, economic equilibrium, economic security, efficiency, competitiveness, liquidity, planning, resilience, risks, sustainable development, strategy, management, financial equilibrium, financial stability.

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких висвітлено основні результати дисертації:

1. Литвинюк М. В. Прогнозування економічної рівноваги аграрного підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2026. № 7. С. 59-66. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-7-344-59-66

2. Литвинюк М. В. Рівновага грошових потоків як об'єкт управління в системі забезпечення економічної рівноваги аграрного підприємства. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 254–264. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-254-264.

3. Гудзь Т.П., Гасій О.В., Шаповалов В.О., Литвинюк М.В. Діагностика фінансової рівноваги бізнесу як інструмент якісної аналітики при розробці проєктів смарт-спеціалізації. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. №12 (30). С. 83-95. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14421

(Особистий внесок здобувача: запропоновано методичний підхід до розширення використання діагностики фінансової рівноваги на етапі розробки проєктів з метою уточнення їх прогнозних результатів (0,3 д.а.)).

4. Гудзь Т.П., Литвинюк М.В. Діагностика фінансової рівноваги як функція системи фінансового контролінгу на підприємстві. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. Вип. 9(27). С.128-141. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14179

(Особистий внесок здобувача: запропоновано методичний підхід до використання показників аналізу фінансової рівноваги як інструментів фінансового контролінгу (0,4 д.а.)).

5. Гудзь Т.П., Єгоричева С.Б., Литвинюк М.В. Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. №5-6. С. 7-15. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13200

(Особистий внесок здобувача: проведено аналіз функціонування аграрних підприємств в умовах війни (0,3 д.а.)).

6. Гудзь Т.П., Литвинюк М.В., Проскурня Н.В. Управління фінансовою рівновагою підприємства як складова системи забезпечення його сталого розвитку. Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку: економіко-правовий аспект:

колективна монографія / за ред. д. е. н., проф. А. В. Андрейченка, д.е.н., проф. Н. В. Захарченко. Одеса: ОНЕУ, 2024. Ч. 1. С.75-166. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17459

(Особистий внесок здобувача: теоретично обгрунтовано розуміння фінансової рівноваги як складової сталого розвитку підприємства та шляхи її забезпечення (1,5 д.а.)).

Праці, що підтверджують апробацію матеріалів дисертації:

1. Литвинюк М. В. Адаптивне управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах ризику та невизначеності. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 10–11 вересня 2026 р.). Одеса: ОНЕУ, 2026. С. 356–357.

2. Литвинюк М.В. Інструменти забезпечення цифрової трансформації бізнес-середовища в Україні. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава: ПУЕТ, 2024. С. 51-53. URL:http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13844

3. Гудзь Т.П., Литвинюк М.В. Діалектика взаємозв'язку категорій «рівновага» та «криза». XIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації », ПУЕТ, 27–28 квітня 2023 року. С. 17-19. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13173

4. Литвинюк М.В. Проблеми управління розвитком економічного потенціалу українських підприємств. XXI Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях», 26-27 квітня 2023 р. м. Одеса, Одеський національний економічний університет. С. 83-84. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13281

5. Гудзь Т.П., Литвинюк М.В. Методологічний аспект взаємозв'язку категорій рівновага та безпека системи. IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах», ПУЕТ, 20-21 квітня 2023 р. С. 111-113. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13172

6. Литвинюк М.В. Технологія контекстного навчання у системі підготовки майбутніх менеджерів. Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 22–23 лютого 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 737-740. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12866

7. Гудзь Т.П., Литвинюк М.В. Методологічний аспект сутності економічної рівноваги підприємства. Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, Ukraine. October 02-04, 2022. P. 953-957. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12788

ЗМІСТ

ВСТУП..... 13

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... 26

1.1. Еволюція теоретичних засад управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті розвитку концепції сталого розвитку 26

1.2. Сутність і місце економічної рівноваги в системі управління розвитком аграрного підприємства 48

1.3. Концептуальна модель механізму управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті сталого розвитку 69

Висновки до розділу 1..... 84

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ГАЛУЗІ ЗЕРНОВИРОБНИЦТВА……87

2.1. Структурно-динамічний аналіз сучасного стану та стратегічних перспектив виробництва зерна в Україні 87

2.2. Порівняльна діагностика фінансової складової економічної рівноваги підприємств 104

2.3. Оцінка реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН». 116

Висновки до розділу 2..... 128

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 131

3.1. Організаційно-економічний механізм управління економічною рівновагою аграрного підприємства 131

3.2. Сценарне моделювання управлінських рішень щодо відновлення економічної рівноваги ТОВ СП «Нібулон» 15151

3.3. Інструментарій упровадження та моніторингу стратегії сталого розвитку в системі управління економічною рівновагою 168

Висновки до розділу 3.....194194

ВИСНОВКИ 198

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 203

ДОДАТКИ 22627

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Аграрне підприємство забезпечує безперервність виробництва продовольства, зайнятість у сільських територіях і надходження від експорту, проте його управлінські рішення приймаються за поєднання взаємозалежних шоків. Повномасштабна війна посилила загрози фізичній безпеці персоналу й активів, обмежила доступ до земель, змінила маршрути постачання та збуту, збільшила вартість логістики, енергії, страхування і фінансування. За таких умов навіть відновлення обсягів виробництва не означає автоматичного відновлення платоспроможності, достатності оборотного капіталу або інвестиційної спроможності. Для менеджменту визначальною є здатність своєчасно розпізнавати порушення пропорцій між ресурсами, зобов'язаннями, грошовими потоками та операційними потребами; окремий показник результативності цього завдання не розв'язує.

Специфіка аграрного виробництва ускладнює це завдання. Сезонний розрив між витратами і надходженнями потребує завчасного планування ліквідності, тоді як урожайність, ціни, валютний курс і строки реалізації продукції не контролюються підприємством повністю. Природно-кліматичні ризики, дефіцит окремих ресурсів, пошкодження інфраструктури та обмежена пропускна спроможність експортних каналів здатні одночасно змінити обсяг виробництва, собівартість і тривалість фінансового циклу. Управлінська помилка в одному контурі швидко переходить в інший: накопичення запасів погіршує грошову позицію, коротка строковість боргу посилює касовий розрив, а скорочення критичних витрат може підвищити виробничі або безпекові ризики. Тому підтримання економічної рівноваги потребує узгодження оперативних, тактичних і стратегічних рішень.

Додатковий вимір формують принципи сталого розвитку та ESG-вимоги. Доступ до капіталу, участь у ланцюгах постачання і репутаційна стійкість дедалі більше залежать від екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. Водночас оголошена ESG-ініціатива не є доказом досягнутого результату і не гарантує поліпшення фінансового стану. Капіталомісткі заходи можуть поглибити дефіцит ліквідності, якщо не мають інвестиційного обґрунтування, визначеного

джерела фінансування та контрольованого ефекту. Це зумовлює потребу включати ESG-параметри до системи управління як перевірювані цілі, обмеження і критерії вибору, зберігаючи межу між співзмінністю показників та доведеним причинним зв'язком.

Економічна рівновага в такому контексті розглядається як керований динамічний стан, за якого підприємство підтримує критичні пропорції, виконує зобов'язання, зберігає операційну безперервність і може коригувати траєкторію розвитку після відхилення. Практична цінність цієї категорії виникає тоді, коли діагностичний сигнал пов'язаний із варіантом рішення, ресурсом, відповідальністю, строком і правилом перегляду. Це зумовило вибір теми дисертації «Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку».

Управлінська складність розкриття досліджуваної проблеми посилюється розбіжностями в інтенсивності змін факторів, що впливають на економічну рівновагу. Касовий розрив або порушення графіка постачання потребують реакції протягом днів і тижнів, відновлення оборотності та перегляд боргового профілю – протягом місяців, а зміна виробничої моделі чи інвестиційного портфеля – у стратегічному горизонті. Однакова частота контролю для всіх показників створює або запізнення, або інформаційне перевантаження. Відповідно, система управління має розрізняти оперативні сигнали і стратегічні підстави для перегляду цілей, а також визначати момент, коли локальне коригування вже не усуває структурної диспропорції.

Стан дослідження проблеми. Теоретичні й методичні засади економічної та фінансової рівноваги підприємства, її статичної і динамічної діагностики, моделювання та механізму управління системно розкрито у працях Т. П. Гудзь [21–24; 31–34], а у спільних дослідженнях із Л. М. Шимановською-Діанич цей напрям доповнено історико-теоретичним узагальненням моделей економічної рівноваги [36] та обґрунтуванням фінансово-економічної стійкості аграрного підприємства як функції системи його економічної безпеки [35]. Значення цього доробку для досліджуваної проблеми полягає у поєднанні вимірювання економічних пропорцій із безпековими, антикризовими та конкурентними наслідками управлінських рішень.

Л. М. Шимановська-Діанич та О. В. Лозова розвинули саме управлінську інтерпретацію економічної рівноваги аграрного підприємства. У праці, присвяченій інтегрованим стратегіям проактивного антикризового менеджменту, вони обґрунтували перехід від реагування на наслідки кризи до раннього виявлення ризиків і запропонували модель, що поєднує аналітичний, операційний, адаптивний та комунікаційний блоки [82]. Разом із Ж. А. Кононенко авторки дослідили зв'язок економічної безпеки з конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу та економетричного моделювання [148]. У спільній праці Л. М. Шимановської-Діанич, О. В. Лозової узагальнено зміст адаптивного управління бізнес-резильєнтністю, визначено воєнні ризики для аграрних підприємств і стратегічні напрями відновлення їх виробничого потенціалу [149]. У сукупності ці результати показують, що підтримання рівноваги потребує проактивного й адаптивного управлінського циклу; разового коригування показників недостатньо.

Внесок Г. В. Кошельок зосереджений на фінансовому та процесному контурах управління підприємством. У її працях інвестиційно-інноваційний потенціал включено до системи планування розвитку [63], розкрито інноваційні підходи до управління грошовими потоками та роль їх планування і прогнозування економічної безпеки [64; 67]. Окремо обґрунтовано застосування факторного аналізу для оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки [66], а оптимізацію бізнес-процесів і організаційно-економічний механізм сталого розвитку розглянуто з урахуванням цифрової трансформації, інноваційних, фінансових, соціальних та екологічних компонентів [65; 68]. Для управління економічною рівновагою цей доробок обґрунтовує необхідність пов'язувати діагностику з плануванням руху коштів, інвестиційним вибором, перебудовою бізнес-процесів і цифровим контролем виконання.

Стратегічний, безпековий та ESG-виміри проблеми послідовно представлені у працях Т. В. Воронько-Невідничої. Авторка розглядає управління безпековою стратегією як складову ризик-орієнтованого розвитку конкурентоспроможного підприємства [9]. Для інноваційно орієнтованого аграрного підприємства управління

стратегічним потенціалом пов’язано з цифровою трансформацією, інноваціями, екологічною, безпековою і соціальною відповідальністю, а за високої невизначеності – з адаптивним управлінням та оперативним коригуванням стратегії [10]. Імплементацію ESG-принципів досліджено як чинник задоволення інтересів стейкхолдерів і формування стратегії капіталізації підприємств агропродовольчої сфери [11]. У новіших працях стратегування визначено механізмом трансформації аграрного сектору до сталого розвитку на засадах інноваційності, екологічної збалансованості, цифровізації та інституційної інтегрованості [12]. Такий підхід дає змогу розглядати нефінансові параметри як умови стратегічної життєздатності та капіталізації підприємства.

С. В. Салоїд, П. А. Фісуненко, А. Л. Шатохін і Т. Б. Ігнашкіна уточнюють сутність, принципи, функції та складові механізму управління економічною безпекою підприємства [126; 140; 147]. М. Є. Рогоза, В. І. Перебийніс, Т. П. Гудзь, Ж. А. Кононенко розвивають аналітико-інформаційне забезпечення діагностики, проєктне стратегування бізнес-процесів, прогнозування ризиків і прийняття рішень у системі економічної безпеки та сталого розвитку [120–124]. Галузеву специфіку безпеки й стійкості сільськогосподарських підприємств систематизували В. І. Ткачук, О. А. Прокопчук і М. І. Яремова [134]. В. Є. Хаустова та О. І. Решетняк розкривають зміст резильєнтності та її виклики для України [141], а Н. Цегельник інтегрує резильєнтність у механізм забезпечення економічної безпеки підприємства [145]. Міжнародний контекст доповнюють концепції здатності фермерських систем протидіяти, адаптуватися і трансформуватися [191; 192] та сучасні узагальнення методу Hellwig/TMD для багатовимірного оцінювання [45; 170].

Порівняння наукових підходів засвідчує потребу чітко визначити місце економічної рівноваги серед суміжних управлінських категорій. Економічна безпека характеризує захищеність і здатність протидіяти загрозам; стійкість – збереження ключових властивостей; резильєнтність – здатність поглинати шок, адаптуватися та відновлюватися; економічна рівновага – узгодженість пропорцій і можливість їх керованого відновлення [35; 134; 141; 145; 191; 192]. Ці характеристики взаємопов’язані, проте не взаємозамінні. Для менеджера це означає різні сигнали й

дії: загроза потребує захисту, порушена пропорція – коригування ресурсів і зобов'язань, втрата стійкості – перегляду конфігурації системи, а шок – формування здатності до адаптації та відновлення.

Критичне узагальнення розглянутого доробку показує, що необхідна теоретична база вже сформована, однак окремі ланки управління переважно досліджуються відокремлено. Фінансова діагностика не завжди завершується конкретним управлінським рішенням. ESG-оцінювання інколи підмінюють переліком ініціатив. За таких умов сценарний вибір нерідко залишається непов'язаним із ресурсними обмеженнями, відповідальністю та контролем виконання. У проаналізованих працях недостатньо опрацьовано наскрізне поєднання порівняльної діагностики, ESG-оцінювання, сценарного формування альтернатив, Парето-відбору та тригерного моніторингу за обмеженої й неоднорідної інформаційної бази. Тому завдання дисертації охоплює визначення стану підприємства і побудову простежуваного ланцюга «перевірений сигнал – альтернативи – обмеження – рішення – відповідальний – контроль результату».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у зв'язку з науковими темами Полтавського університету економіки і торгівлі. У межах теми «Управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризиків» (державний реєстраційний номер 0124U005231) внесок здобувача охоплює порівняльне оцінювання економічної рівноваги чотирьох аграрних підприємств та формування сценарних альтернатив за ризикових обмежень. За темою «Економіка повоєнної відбудови України: організаційно-методичні та управлінські засади» (державний реєстраційний номер 0124U005228) розроблено організаційно-економічний механізм і визначено пріоритети відновлення рівноваги з урахуванням безпеки, ліквідності, логістичної безперервності та сталого розвитку. У контексті теми «Інформація, комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах нової реальності» (державний реєстраційний номер 0123U103799) сформовано вимоги до верифікації даних, паспортів KPI, розподілу відповідальності RACI і двоконтурного моніторингу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо управління економічною рівновагою аграрного підприємства у контексті реалізації концепції сталого розвитку. Досягнення мети передбачає послідовне розв'язання таких завдань:

– узагальнити еволюцію наукових поглядів на економічну рівновагу підприємства, уточнити її зміст як об'єкта управління та розмежувати із суміжними категоріями балансу, стійкості, безпеки, резильєнтності й розвитку;

– сформувати концептуальну модель управління економічною рівновагою аграрного підприємства, визначивши її цілі, принципи, функції, інформаційні входи, контури рішень і адаптивний зворотний зв'язок;

– проаналізувати структурно-динамічні тенденції аграрного сектору і зернової галузі України у 2020-2025 роках та систематизувати воєнні, логістичні, фінансові, цінові, енергетичні й природно-кліматичні ризики;

– здійснити порівняльне оцінювання економічної рівноваги ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Агропросперіс», ТОВ «Епіцентр Агро» і ТОВ «ІМК» на основі коефіцієнтного й таксономічного підходів із контролем чутливості результатів;

– оцінити реалізацію стратегії сталого розвитку ТОВ СП «Нібулон» за екологічним, соціальним та управлінським вимірами, відокремивши заявлені цілі, інструменти, підтверджені результати й межі доказів;

– розробити організаційно-економічний механізм управління економічною рівновагою, який пов'язує діагностичний сигнал із рішенням, ресурсом, відповідальністю, контролем і коригуванням;

– обґрунтувати сценарний підхід і Парето-відбір управлінських альтернатив відновлення рівноваги з урахуванням грошових, балансових, ресурсних та ESG-обмежень;

– сформувати двоконтурну систему впровадження і моніторингу рішень, що поєднує оперативні тригери зі стратегічним переглядом цілей, ризик-апетиту, структури фінансування та інвестиційних пріоритетів;

– визначити практичні пріоритети підтримання економічної рівноваги аграрного підприємства та послідовність їх реалізації з урахуванням якості даних, ризиків і доступності ресурсів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління економічною рівновагою аграрного підприємства у мінливому середовищі в умовах обмежень сталого розвитку.

Предмет дослідження – це теоретичні, методичні й прикладні засади діагностики, формування, реалізації та моніторингу управлінських рішень щодо підтримання і відновлення економічної рівноваги аграрного підприємства у контексті реалізації концепції сталого розвитку.

Методи дослідження. Теоретичну частину побудовано із застосуванням системного підходу, аналізу й синтезу, абстрагування, логічного узагальнення та категоріального розмежування. Для вивчення аграрного сектору використано структурно-динамічний і порівняльний аналіз. Фінансовий стан підприємств досліджено коефіцієнтним методом, а відносну позицію у вибірці – таксономічним оцінюванням із перевіркою чутливості корельованих індикаторів до нормалізації та метрики відстані до еталону. Стратегію сталого розвитку ТОВ СП «Нібулон» оцінено за ESG-логікою «ціль – інструмент – підтверджений результат – межа доказів» і з використанням gap-аналізу. Для формування альтернатив застосовано сценарне моделювання та Парето-відбір без наперед заданих експертних ваг. Схеми відтворено у програмному середовищі draw.io; розрахунки подано у книзі XLSX та незалежно перевірено програмними засобами. Графіки оновлено за узгодженою розрахунковою базою.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу становлять наукові праці українських і зарубіжних дослідників, нормативні й методичні матеріали, офіційна статистика, галузеві аналітичні дані, фінансова звітність ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Агропросперіс», ТОВ «Епіцентр Агро» і ТОВ «ІМК» за 2020–2025 роки, а також відкриті матеріали про сталий розвиток ТОВ СП «Нібулон».

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає у розвитку цілісного підходу до управління економічною рівновагою аграрного

підприємства, в якому діагностика, вибір альтернатив, організація виконання і контроль утворюють простежуваний управлінський цикл. Основні положення новизни сформульовано у наступних положеннях:

удосконалено:

– методичний підхід до порівняльного оцінювання фінансової складової економічної рівноваги аграрних підприємств шляхом поєднання чотирьох функціональних груп фінансово-економічних коефіцієнтів із таксономічною процедурою, декомпозицією відстані до еталона, незалежним контролем відтворюваності та сценарною перевіркою чутливості до економічно некоректного показника. На відміну від рейтингу, що фіксує лише місце підприємства, підхід розкриває блоки індикаторів, які формують його відхилення від еталона, і тим самим створює для менеджменту основу адресного вибору напрямів поглибленої діагностики та коригувальних рішень.

– методичні засади оцінювання керованості реалізації стратегії сталого розвитку аграрного підприємства через узгодження цілей, персоніфікованої відповідальності, KPI, базових ліній, інтенсивних показників, прозорих методик розрахунку та статусу верифікації даних у щорічному циклі «ціль – показник – рішення – розкриття». Відмінність результату полягає у переході від обліку кількості ESG-ініціатив до оцінювання їх інтегрованості в бюджетування, ризик-менеджмент, екологічний менеджмент, управління персоналом та взаємодію зі стейкхолдерами, що створює інформаційну основу для своєчасного виявлення відхилень і підготовки обґрунтованих коригувальних дій.

– організаційно-економічний механізм управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті сталого розвитку шляхом інтеграції інформаційного забезпечення, діагностики, планування, бюджетного та ESG-фільтрів, реалізації, моніторингу й адаптивного коригування з розмежуванням стратегічного, тактичного та оперативного рівнів. Механізм об’єднує відокремлені аналітичні процедури у простежуваний цикл «сигнал – рішення – ресурс – відповідальний – контроль – коригування», доповнений матрицею RACI, тригерами, матрицею сигналів і правилом призупинення використання неверифікованого

показника. Завдяки цьому відповідальність отримує організаційне закріплення, а механізм – методичну готовність до регламентування й апробації на підприємстві.

– процедуру обґрунтування управлінських рішень щодо підтримання і відновлення економічної рівноваги шляхом ув'язування цільових коридорів із бухгалтерською трансформацією важелів, доповнення плануванням грошових потоків, перевіркою ресурсної допустимості, ESG-фільтром, Парето-відбором і паспортом рішення. На відміну від вибору єдиного «оптимального» варіанта за наперед заданими експертними вагами, процедура відфільтровує доміновані альтернативи, утім залишає вибір допустимого компромісу органу управління. Її значущість для системи управління сталим розвитком аграрного підприємства полягає у відтворюваному бізнес-процесі формування проекту його бюджету із закріпленням інформаційного джерела, ресурсів, KPI, контрольних дат й умов перегляду управлінських рішень.

дістало подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат управління економічною рівновагою аграрного підприємства через її трактування як керованого динамічного стану узгодженості економічних, виробничо-технологічних, екологічних, соціальних та управлінських параметрів, а також розмежування зі стійкістю, економічною безпекою, життєздатністю, потенціалом і виживанням. На відміну від фінансово-статичного трактування, запропонований підхід ураховує сезонність, біологічні цикли, кліматичні ризики та управлінський цикл «цілі – діагностика – рішення – реалізація – моніторинг – коригування», що формує теоретичну основу для узгодження стратегічних, тактичних і оперативних рішень у межах сталого розвитку.

– наукові положення щодо визначення управлінських пріоритетів розвитку аграрних підприємств у високоризиковому середовищі через встановлення асиметрії між відновленням фізичних обсягів зернового виробництва та нормалізацією загальної аграрної динаміки, логістики й фінансової стійкості. Застосування цих положень спрямовує управлінські рішення на підвищення резильєнтності ланцюгів створення вартості й управління доданою вартістю. Завдяки цьому можна враховувати зовнішні воєнні, логістичні, цінові, фінансові, кліматичні, енергетичні та

інституційні ризики під час внутрішнього планування і контролю досягнення цілей сталого розвитку.

– тригерна система моніторингу та адаптивного коригування економічної рівноваги через поєднання результату, керованого чинника і контрольного обмеження з планом, центром відповідальності, ресурсним забезпеченням, градацією строків, порядком ескалації та підтвердженням виконання. Її інструментальне наповнення становлять щомісячна дорожня карта дворічного горизонту планування, паспорти KPI, матриця RACI, реєстр дев'яти ризиків і чотирирівневий порядок ескалації. Методичний підхід має двоконтурну організацію: поточні відхилення коригуються в операційному циклі, а зміни стратегічних цілей, прийнятного ризику чи розподілу ресурсів передаються до стратегічного контуру. Така побудова підтримує регулярність, підзвітність і керованість реалізації управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні цілісного інструментарію діагностики, планування, обґрунтування та контролю рішень щодо підтримання економічної рівноваги аграрного підприємства в контексті сталого розвитку. Інструментарій поєднує діагностичну панель фінансово-економічних показників і порівняльне оцінювання з контролем чутливості; сценарне моделювання балансових і грошових наслідків управлінських заходів та Парето-відбір допустимих альтернатив; паспорт ESG-показників; організаційно-економічний механізм із циклом «сигнал – рішення – ресурс – відповідальний – контроль – коригування». Для практичної роботи запропоновано паспорти KPI, матрицю RACI, 13-тижневий прогноз грошових потоків, 24-місячну дорожню карту, реєстр ризиків, тригери та порядок ескалації. Це створює відтворювану основу для пов'язання результатів діагностики з плануванням через перетворення аналітичної інформації на управлінський ресурс з визначеними строками і формою доказів виконання рішень. Водночас динамічність та адаптивність системи управління економічною рівновагою передбачає уточнення кількісних порогів, цільових коридорів та очікуваних ефектів за внутрішніми даними конкретного аграрного підприємства.

За відомостями здобувача, окремі результати прийнято до використання підприємствами; реквізити довідок наведено нижче за первісним рукописом. Підписаних копій для незалежної перевірки не надано. У СП ТОВ «Говтва» прийнято двоконтурний контроль, паспортизацію KPI, планування грошових потоків і розподіл відповідальності у процесах реалізації стратегії сталого розвитку (довідка, вих. № 85-14/26 від 04.08.2026 р.). ТОВ «Діамант-Агро» прийняло сценарну модель, аналіз чутливості, Парето-відбір і процедуру переходу від сценарію до управлінського рішення (довідка, вих. № 287 від 18.08.2026 р.). У ФГ «Перспектива» прийнято програмно-розрахунковий комплекс для перевірки даних, планових розрахунків і документування рішень (довідка, вих. № 18/08 від 18.08.2026 р.), у СФГ «Ніконія» – організаційно-економічний механізм координації, розподілу повноважень і контролю рішень (довідка, вих. № 93д-26 від 30.07.2026 р.), а у ТОВ «ФГ „АЛЬЯНС АГРО“» – діагностичну панель та процедури планування, розподілу відповідальності й контролю управлінських рішень (довідка, вих. № 115/26 від 11.08.2026 р.). Практична цінність цих результатів визначається можливістю адаптувати процедури до інформаційної бази підприємства, розподілу відповідальності та сезонних обмежень, а також оцінювати економічний ефект стратегії сталого розвитку. Крім того, результати дослідження рекомендовано використовувати в освітньому процесі Полтавського університету економіки і торгівлі під час викладання дисциплін: «Антикризове фінансове управління підприємством», «Фінансова безпека бізнесу», «Фінансовий та інвестиційний менеджмент підприємства» (довідка №45-15/114 від 25.08.2026 р.). Наведені реквізити характеризують заявлене прийняття рекомендацій до використання; кількісний ефект їх упровадження у цьому дослідженні не встановлено. Оцінка ефекту потребує підписаних підтверджень, вихідних реєстрів і спостережень за виконанням управлінських рішень.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Автором досягнуто поставленої мети через вирішення завдань дослідження, здійснено теоретичні узагальнення, зібрано та впорядковано інформаційну базу, виконано розрахунки, сформовано сценарії, інтерпретовано результати й обґрунтовано рекомендації. У спільних публікаціях у дисертації використано лише ті

положення, що належать до особистого наукового доробку здобувача. Запозичені ідеї та матеріали мають посилання на відповідні джерела. Індивідуальний внесок у кожну співавторську працю підтверджується описом конкретних результатів і частин дослідження в дисертації.

Апробація результатів дисертації. Матеріали семи наукових заходів містять результати дослідження: VII Міжнародної науково-практичної конференції «Modern research in world science» (Львів, 2-4 жовтня 2022 р.); III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Ресурсно-орієнтоване навчання в “3D”: доступність, діалог, динаміка» (Полтава, 22-23 лютого 2023 р.); IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах» (Полтава, 20-21 квітня 2023 р.); XXI Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (Одеса, 26-27 квітня 2023 р.); XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації» (Полтава, 27-28 квітня 2023 р.); Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми» (Полтава, 28 березня 2024 р.). Матеріал опубліковано у збірнику XV Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 10–11 вересня 2026 р.). Текст останньої публікації міститься на с. 356–357 збірника ОНЕУ 2026 року.

Публікації. Основні положення дисертації висвітлено у 13 працях, наведених у переліку публікацій: п’яти фахових статтях, з яких дві є одноосібними; одному розділі колективної монографії та семи матеріалах конференцій. Заявлений у первісному описі особистий обсяг 1,5 д.а. потребує підтвердження розподілу внеску. Статус видань, факт оприлюднення кожної позиції та індивідуальний внесок у співавторські роботи перевіряються за первинними публікаціями й авторськими підтвердженнями; бібліографічний запис сам по собі не засвідчує виконання всіх процедурних вимог.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з української й англійської анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел

і додатків. Робота містить 45 таблиць та 41 рисунок. Список використаних джерел налічує 194 найменування. Загальний обсяг роботи становить 241 сторінок; основний текст від вступу до списку джерел – 190 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція теоретичних засад управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті розвитку концепції сталого розвитку

Управління економічною рівновагою аграрного підприємства набуває самостійного значення в системі менеджменту, оскільки результативність господарювання залежить від величини окремого фінансового показника та від здатності керівництва своєчасно узгоджувати ресурси, виробничі можливості, ринкові зобов'язання та вимоги до збереження природної основи виробництва. Для аграрного бізнесу це завдання ускладнюють сезонність надходжень і витрат, тривалість біологічних циклів, залежність від погодних умов, стан земельних ресурсів та взаємодія з працівниками і сільськими громадами. За таких умов рівновага не може зводитися до разового збігу доходів і витрат: вона має розглядатися як динамічний стан, який формується й підтримується управлінськими рішеннями.

У науковій літературі терміни «економічна рівновага» та «економічний баланс» нерідко вживаються як близькі за змістом. Для цілей цього дослідження їх доцільно розмежувати. Економічна рівновага характеризує ширший, багатовимірний і змінний стан підприємства, за якого його економічні, виробничі, екологічні та соціальні параметри є взаємоузгодженими в межах обраної стратегії. Економічний баланс є одним із її проявів: він відображає насамперед пропорції фінансових потоків, капіталу, активів, зобов'язань, доходів і витрат. Таке розмежування дає змогу уникнути механічного перенесення фінансового аналізу на всю систему менеджменту.

Завданням даного підрозділу є узагальнення еволюції уявлень про рівновагу та обґрунтування управлінського трактування економічної рівноваги аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку. Для досягнення цієї мети послідовно розглянуто історичні витоки категорії, її переосмислення у стратегічному менеджменті, особливості аграрного виробництва та логіку

управлінського механізму, що поєднує діагностику, прийняття рішень, моніторинг і коригування.

Перші пояснення рівноважних процесів формувалися в межах класичної політичної економії та надалі розвивалися маржиналістською і неокласичною традиціями. У цих підходах увагу було зосереджено на узгодженні попиту й пропозиції, цінових сигналах, граничних величинах, виборі суб'єкта за ресурсних обмежень та умовах функціонування ринку. Історія економічної думки показує, що саме ці положення стали теоретичною основою для подальшого аналізу пропорційності ресурсів, результатів і стимулів на рівні господарської одиниці [180]. Для управління підприємством класичний і маржиналістський етапи цінні насамперед принципом зіставлення альтернатив. Моделі досконалої конкуренції не переносяться на практику безпосередньо. Менеджер, ухвалюючи рішення щодо структури посівів, обсягу закупівель, каналів збуту або інвестицій, також зіставляє очікуваний результат із ресурсними обмеженнями та ризиками. Реальне аграрне підприємство діє за неповної інформації, часових лагів і невизначеності, тому ціновий сигнал слід доповнювати фінансовими, виробничими та ризиковими даними під час підготовки управлінських рішень.

Розвиток математичного напряму дав змогу чіткіше відокремити статичний рівноважний стан від процесу пристосування до зміни параметрів. У праці Є. Є. Слуцького про бюджет споживача показано значення бюджетного обмеження та структурної реакції на зміну умов вибору [181]. Безпосередньо ця модель не описує підприємство, однак її методологічний сенс важливий: збереження загального ресурсного обмеження не виключає зміни внутрішньої структури рішень. Для підприємства це означає, що підтримання платоспроможності чи заданого рівня ризику може потребувати перегляду структури виробництва, фінансування й інвестицій; пропорційного скорочення витрат часто недостатньо.

Неокласичне узагальнення, представлене, зокрема, Дж. Р. Хіксом, сформувало уявлення про взаємозалежність ринкових параметрів та про необхідність аналізувати рівновагу системно [182]. У менеджменті підприємства цей висновок трансформується в потребу розглядати рішення у взаємозв'язку та оцінювати їхній

вплив на пов’язані підсистеми. Наприклад, рішення про інтенсифікацію виробництва змінює очікуваний дохід та потребу в оборотному капіталі, навантаження на ґрунт, технологічні ризики, потребу в персоналі та вимоги контролю якості.

Ранні теорії рівноваги створили необхідний аналітичний фундамент, проте їхньої логіки недостатньо для пояснення управлінського змісту сучасного аграрного підприємства. Вони переважно описують умови рівноважного результату, тоді як менеджмент має відповісти на інше питання: якими функціями, процедурами та відповідальністю цей стан формується, підтримується або відновлюється в умовах змін.



Рис. 1.1. Еволюція теоретичних підходів до економічної рівноваги підприємства та їх управлінська інтерпретація

Джерело: складено автором на підставі [180–187].

Подальша еволюція поняття пов’язана з переходом від оцінювання окремих пропорцій до розуміння підприємства як відкритої системи. У такій системі рівновага не є незмінною точкою. Вона відображає прийнятний для певного етапу розвитку діапазон співвідношень між ресурсами, результатами, ризиками та зобов’язаннями. Межі цього діапазону визначаються стратегією, доступною інформацією, договірними умовами, технологією, екологічними обмеженнями та інтересами стейкхолдерів.

Управлінське прочитання рівноваги ґрунтується на тому, що підприємство цілеспрямовано відновлює пропорції засобами менеджменту. П. Ф. Друкер пов’язував менеджмент із визначенням цілей, організацією ресурсів, вимірюванням результатів і відповідальністю за досягнення результативності [183]. Тому

економічна рівновага постає об’єктом управління: для неї встановлюють орієнтири, визначають допустимі відхилення, розподіляють відповідальність та здійснюють коригувальні дії.

Стратегічний аспект посилюється положеннями І. Ансоффа про необхідність узгодження напрямів зростання, ресурсних можливостей і зовнішнього середовища [184]. Для аграрного підприємства стратегічне рішення щодо диверсифікації культур, розвитку переробки, зміни моделі збуту чи запровадження ресурсозберігальної технології потребує зіставлення очікуваної прибутковості з фінансовою спроможністю, виробничим потенціалом, рівнем ризику та довгостроковою здатністю підприємства виконувати свої функції. У теорії динамічних здатностей акцент перенесено на виявлення можливостей і загроз, використання можливостей та переналаштування ресурсів і компетентностей відповідно до зміни середовища [185]. Для теми дослідження важливо, що підтримання динамічної економічної рівноваги може вимагати зміни технології, компетентностей персоналу, системи контрактів, організаційної структури або портфеля видів діяльності.

Управління економічною рівновагою доцільно визначити як безперервний цикл цілеспрямованого узгодження параметрів діяльності підприємства із його стратегічними цілями та обмеженнями середовища. Цикл включає діагностику фактичного стану, порівняння з орієнтирами, вибір і реалізацію рішень, контроль наслідків та коригування. Результатом циклу є здатність підприємства здійснювати господарську діяльність і розвиватися без неприйнятного руйнування фінансової, природної або соціальної бази.

Важливо відрізняти економічну рівновагу від короткострокової стабілізації. Стабілізаційні рішення, наприклад відтермінування інвестицій або скорочення витрат на персонал, можуть тимчасово поліпшити ліквідність, але водночас послабити виробничі, інноваційні чи соціальні передумови розвитку. Тому формальної збалансованості недостатньо. Рівноважний стан має бути сумісним із виконанням місії підприємства й не створювати критичних дисбалансів у майбутньому періоді. Звідси випливає принцип часової узгодженості (рис. 1.2).

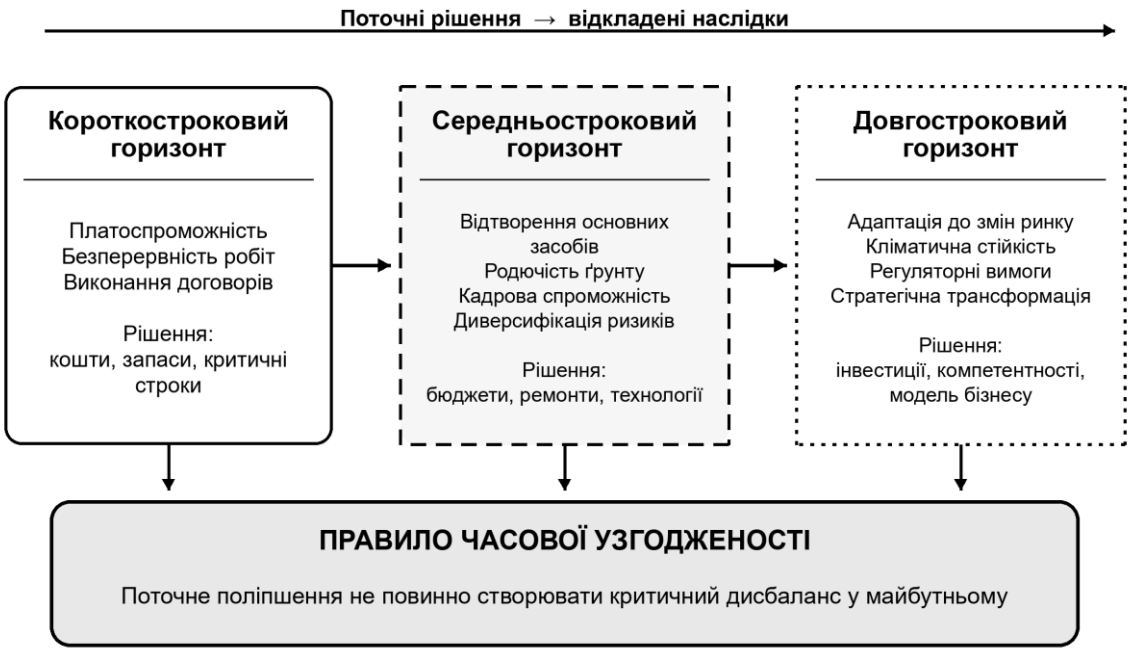


Рис. 1.2. Часова узгодженість управління економічною рівновагою аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором за результатами теоретичного узагальнення.

У короткостроковому горизонті менеджмент забезпечує платоспроможність, безперервність технологічного процесу й виконання договірних зобов'язань. У середньостроковому – підтримує відтворення основних засобів, родючість ґрунту, кадрову спроможність і диверсифікацію ризиків. У довгостроковому – формує здатність підприємства адаптуватися до структурних змін ринку, клімату, регуляторного середовища та вимог суспільства. Рівновага є управлінськи доцільною лише за узгодження цих горизонтів. Взаємозв'язок цих горизонтів узагальнює рис. 1.2.

Концепція сталого розвитку задає нормативний і методологічний контекст, у якому економічна результативність розглядається разом з екологічними та соціальними наслідками діяльності. У Порядку денному ООН до 2030 року наголошено на інтегрованості та неподільності цілей, що охоплюють економічний, соціальний та екологічний виміри розвитку [188]. Для рівня підприємства це означає, що стратегічні рішення повинні оцінюватися за фінансовими результатами та за їхнім впливом на ресурсну базу, людей та взаємини із зацікавленими сторонами. В українському контексті Цілі сталого розвитку на період до 2030 року визначено орієнтирами збалансованості економічного, соціального й екологічного вимірів [189].

Конкретний набір управлінських показників добирають з урахуванням контексту підприємства; наведене положення обґрунтовує потребу такого добору. Для аграрного підприємства релевантність конкретного показника залежить від спеціалізації, регіону, технології, водо- і землекористування, структури зайнятості та місця у ланцюгу створення вартості.

У дослідженнях корпоративної сталості пропонується розглядати підприємство як носія економічного, природного та соціального капіталу. Це трактування виходить за межі екологічної ефективності та іміджевих заходів: довгострокова життєздатність бізнесу залежить від того, чи не підриває він передумови власного функціонування [186]. Для управління економічною рівновагою цей висновок важливий тим, що економічні цілі слід розглядати разом з екологічними та соціальними критеріями, відкрито показуючи компроміси між ними. Підхід сталих бізнес-моделей конкретизує це положення через способи створення, надання та отримання цінності. Його змістом є переосмислення технологічних, організаційних і соціальних механізмів діяльності підприємства; універсального «зеленого» рішення цей підхід не передбачає [187]. Для аграрного бізнесу це може стосуватися зниження втрат ресурсів, кращого використання побічної продукції, кооперації у ланцюгах постачання, розвитку локальної переробки або підвищення простежуваності продукції. Кожен із цих напрямів потребує окремої управлінської й економічної оцінки.

Методологічно корисним є рамковий підхід SAFA, у якому сталість продовольчих і аграрних систем розглянуто через належне управління, екологічну цілісність, економічну стійкість і соціальний добробут [190]. Його не слід механічно перетворювати на єдиний інтегральний індекс для всіх українських підприємств. Натомість він допомагає структурувати поле управлінської діагностики та не випускати з уваги виміри, які можуть бути критичними для довгострокової рівноваги.

Сталий розвиток у цьому дослідженні не трактується як гарантований чинник зростання прибутку. Його управлінська роль інша. Він встановлює рамку для виявлення обмежень, ризиків, зовнішніх ефектів і можливостей, які мають бути враховані під час формування економічних рішень. За цією рамкою менеджмент оцінює, чи не досягається поточний фінансовий результат за рахунок виснаження

земельних ресурсів, накопичення екологічних ризиків, втрати кадрової спроможності або погіршення відносин зі стейкхолдерами.

Аграрне підприємство є особливим об’єктом управління економічною рівновагою, оскільки його виробничий процес поєднує економічну логіку з біологічними та природними процесами. Рішення щодо посівів, поголів’я, технологічних операцій чи використання ресурсів мають наслідки, що проявляються не відразу. Між витратами, виробничою операцією, отриманням продукції та надходженням виручки часто існує значний часовий лаг. Тому фінансова рівновага потребує прогнозування потреби в оборотному капіталі й синхронізації графіків закупівель, виробництва, зберігання та збуту.

Сезонність є календарною характеристикою, однак водночас вона визначає концентрацію ризику в окремих періодах, потребу в ліквідних резервах, графік залучення праці, навантаження на техніку та можливість маневрування товарними запасами. Управлінське рішення, яке є прийнятним у період надходження виручки, може виявитися ризиковим у передпосівний або міжсезонний період. Відтак для оцінювання рівноваги необхідно аналізувати річний фінансовий результат та внутрішньорічну динаміку грошових потоків, запасів, зобов’язань і виробничих робіт. Земля, вода, біорізноманіття та стан ґрунту становлять частину ресурсної бази аграрного підприємства. Їхнє погіршення може не повністю відображатися в поточній фінансовій звітності, проте впливає на майбутню продуктивність, потребу в ресурсах, технологічні витрати та стійкість до несприятливих умов. Саме тому екологічні параметри слід включати до рішень щодо активів і ризиків та інтегрувати з нефінансовою звітністю.

Соціальна складова для аграрного підприємства пов’язана з безпекою праці, кваліфікацією персоналу, сезонною зайнятістю, відносинами з орендодавцями землі, локальними громадами та контрагентами. Неврегульованість цих відносин може трансформуватися у кадрові, репутаційні, договірні й операційні ризики. Тому соціальні параметри слід ураховувати як умови організаційної спроможності реалізувати виробничі та стратегічні рішення.

Для аграрного підприємства особливе значення має поєднання внутрішньої рівноваги з позицією у ланцюгу створення вартості. Умови контрактів, вимоги переробників, логістична інфраструктура, доступ до зберігання, кредитування й страхування можуть посилювати або послаблювати здатність підприємства реагувати на збурення. Отже, аналіз рівноваги не повинен обмежуватися внутрішніми коефіцієнтами: менеджменту слід враховувати взаємозалежності з постачальниками, покупцями, фінансовими установами, органами влади та громадами. Сучасні дослідження резильєнтності фермерських систем розмежовують здатність витримувати збурення, адаптуватися до змін і трансформуватися за необхідності [191; 192]. Це положення має методологічну цінність для розуміння стану динамічної рівноваги. Збереження наявної конфігурації підприємства саме по собі не гарантує рівноваги. Коли змінюються ринкові або виробничі умови, її відновлення може вимагати перегляду бізнес-моделі, технології, ринкової орієнтації чи способу кооперації. Межі такої трансформації визначають економічні розрахунки та доступна ресурсна база.

З огляду на специфіку аграрного виробництва діагностика має одночасно охоплювати фінансову спроможність, виробничо-технологічну узгодженість, ресурсно-екологічний стан, соціально-організаційні передумови та якість управління. Відсутність рівноваги в одній площині може поступово породжувати дисбаланси в інших; наприклад, надмірне скорочення витрат на агротехнології може знизити поточну потребу в коштах, але погіршити майбутній виробничий потенціал.

Економічна складова системи параметрів має відображати рівень прибутку, структуру та якість фінансового результату. До неї можуть належати показники ліквідності, платоспроможності, оборотності, рентабельності, грошового потоку, структури капіталу, покриття зобов’язань і достатності інвестиційних ресурсів. Тому конкретний набір показників формують з урахуванням організаційно-правової форми підприємства, його спеціалізації та доступності інформації. Практичний сенс такого набору полягає у своєчасному виявленні відхилень; формальне застосування єдиного нормативу не замінює контекстної оцінки.

Виробничо-технологічну складову описують використання потужностей, забезпеченість технікою й матеріальними ресурсами, дотримання технологічних строків, втрати та якість продукції, а також диверсифікація виробництва. Разом ці параметри пояснюють зміну фінансового результату й показують, чи достатньо скоригувати лише фінансовий план. Наприклад, дефіцит ліквідності може бути наслідком структури боргу та порушення технологічного циклу, втрати врожаю, слабкої організації зберігання або затримки реалізації.

Екологічна складова формується з урахуванням виду діяльності та впливів, які підприємство здатне вимірювати й контролювати. Для рослинництва це може бути стан і використання земель, сівозміна, ерозійні ризики, використання води та агрохімічних засобів; для тваринництва – поводження з відходами, споживання води, ветеринарні й санітарні параметри. Її мета – виявити ризики для виробничого потенціалу й визначити управлінські пріоритети, зберігаючи окрему роль екологічної експертизи.

Соціальна та управлінська складові охоплюють безпеку праці, стабільність зайнятості, розвиток компетентностей, наявність процедур комунікації зі стейкхолдерами, розподіл відповідальності, інформаційну прозорість і дотримання внутрішніх правил. Саме належне управління забезпечує перетворення даних про дисбаланс на дію. Рамка SAFA окремо підкреслює значення governance для оцінювання сталості аграрних систем [190], що підтверджує доцільність включення управлінських процедур до моделі рівноваги.

Для уникнення помилкових висновків показники сталого розвитку аграрного підприємства слід аналізувати як систему. Висока рентабельність не компенсує критичної нестачі ліквідності; зростання обсягів виробництва не є свідченням рівноваги, якщо воно супроводжується неприйнятним ресурсним навантаженням; соціальні програми не замінюють потреби у фінансовій дисципліні. Багатовимірне оцінювання має виявляти взаємні обмеження та пріоритети; арифметичне усереднення різнорідних показників спотворює управлінський сигнал. Збалансована система показників може бути корисною організаційною формою подання управлінської інформації, оскільки поєднує фінансові та нефінансові орієнтири зі

стратегічними цілями [164]. У межах цієї дисертації такий підхід застосовано для узгодження інформації; універсальний індекс потребував би окремого емпіричного обґрунтування. Порогові значення, ваги та правила агрегування мають визначатися у подальшому методичному опрацюванні з урахуванням особливостей конкретного підприємства. Структуру багатовимірної діагностики наведено на рис. 1.3.

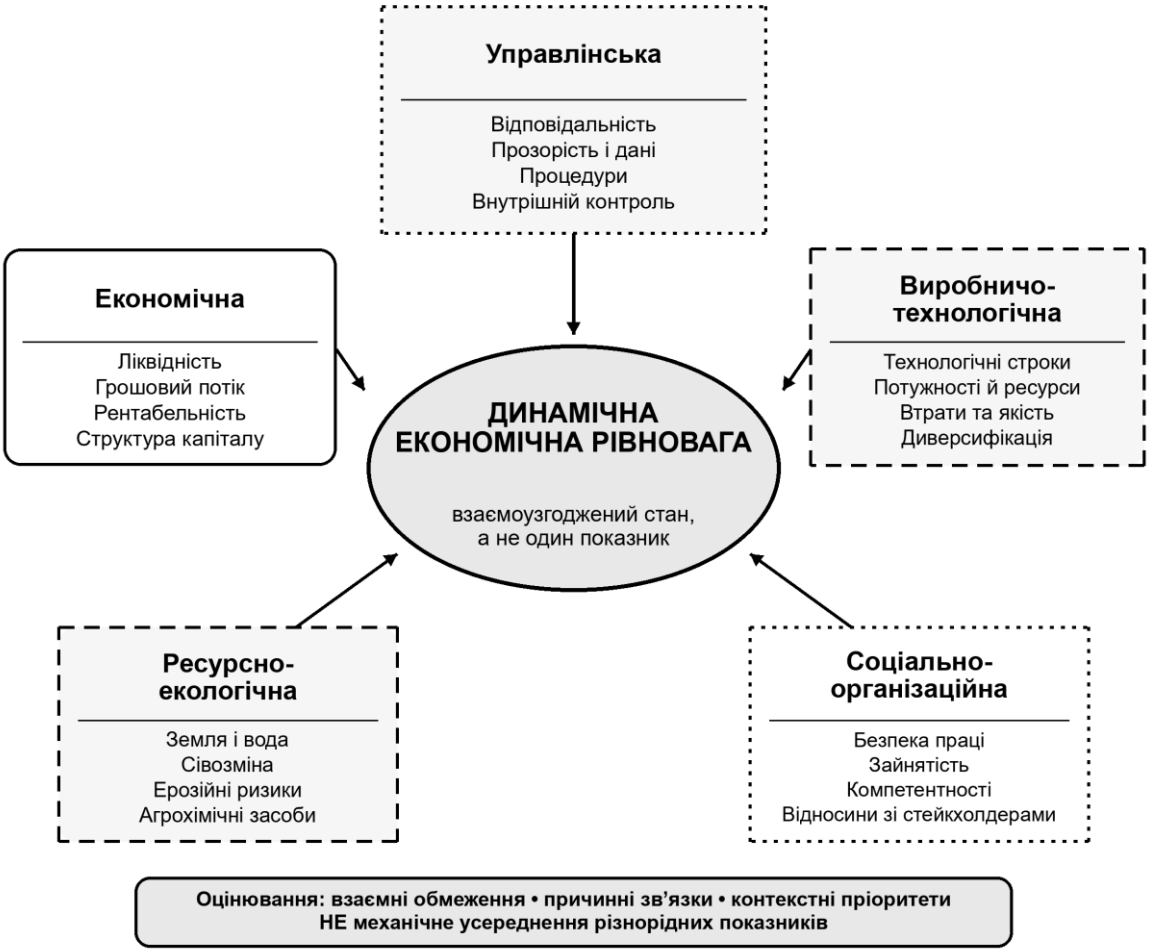


Рис. 1.3. Багатовимірний контур діагностики економічної рівноваги аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором за результатами теоретичного узагальнення.

Управлінський механізм забезпечення економічної рівноваги доцільно подати як послідовність взаємопов'язаних функцій. Робота механізму починається зі зіставлення стратегічних цілей із даними про внутрішній стан підприємства, ринок, природно-кліматичні умови, регуляторні вимоги, очікування стейкхолдерів та ідентифіковані ризики. На цьому етапі факти відокремлюють від припущень: фактичні дані є основою діагностики, а прогнозні сценарії потрібні для оцінювання можливих наслідків рішень. Після цього фактичні параметри порівнюють із

цільовими орієнтирами та допустимими межами. Вона не повинна обмежуватися фіксацією відхилення. Управлінський зміст діагностики полягає у встановленні його причин, масштабу, часу виникнення, взаємозв'язків із іншими параметрами та можливих наслідків без втручання. Так, зниження ліквідності доцільно пов'язувати з графіком грошових потоків, запасами, дебіторською заборгованістю, кредитним навантаженням і виробничим календарем.

На стратегічному рівні менеджмент визначає цільову конфігурацію підприємства: спеціалізацію, допустимий рівень ризику, напрями інвестицій, принципи землекористування, пріоритети диверсифікації, модель взаємодії зі стейкхолдерами та критерії оцінювання результативності. Стратегічні рішення формують рамку, у межах якої нижчі рівні управління розподіляють ресурси. Якість стратегічних рішень визначають процедури, відповідальні особи, ресурсне забезпечення та показники контролю; декларації про сталість цього не замінюють.

На тактичному рівні стратегічні орієнтири конкретизуються у бюджетах, виробничих програмах, планах закупівель, технологічних картах, графіках робіт, політиці формування запасів і контрактах. Саме тут приймаються рішення, що забезпечують сезонну синхронізацію ресурсів і робіт. Тактичний рівень також має передбачати альтернативні сценарії для критичних умов, зокрема щодо зміни цін, доступності ресурсів, погодних ризиків або порушень ланцюгів постачання.

Операційний рівень забезпечує щоденне виконання технологічних і фінансових процедур, облік відхилень, контроль витрат, організацію праці, дотримання строків і зворотний зв'язок. Його функція полягає у виконанні плану й ранньому виявленні сигналів про втрату рівноваги. Для цього необхідні достовірні дані, зрозумілий порядок повідомлення про відхилення та повноваження відповідальних працівників ініціювати коригувальні дії.

Функція організації процесу управління економічною рівновагою передбачає розподіл ролей між керівниками, фінансовою службою, виробничими підрозділами, агрономічними чи зоотехнічними фахівцями, службою охорони праці та іншими відповідальними особами. Функція мотивації має узгоджувати поведінку працівників із цілями підприємства, не створюючи стимулів до короткострокового поліпшення

одного показника за рахунок погіршення інших. Функції моніторингу й контролю замикають цикл: вони порівнюють результат із планом, фіксують причини відхилень і забезпечують навчання організації на основі отриманого досвіду.

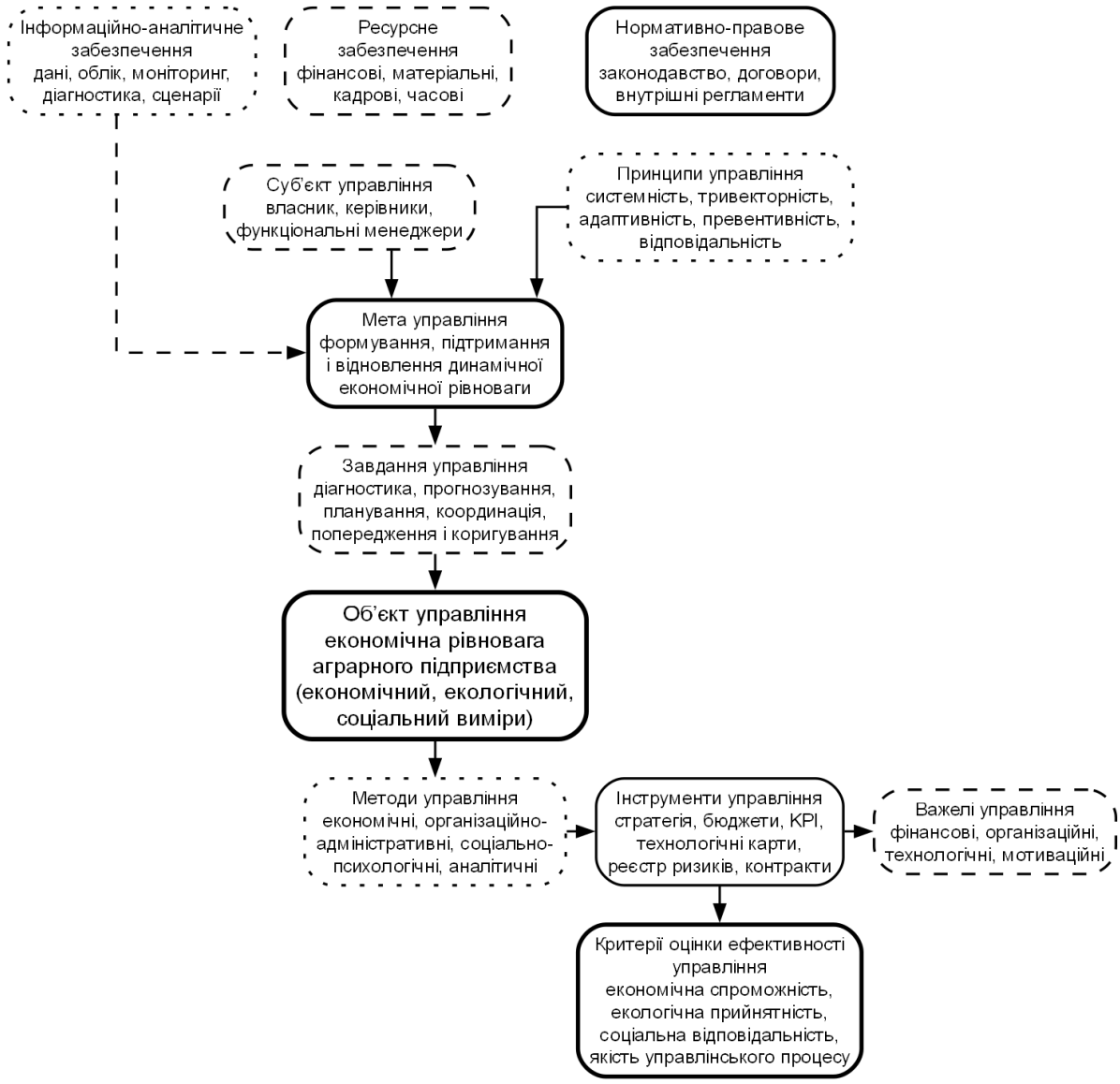


Рис. 1.4. Управлінський механізм забезпечення економічної рівноваги аграрного підприємства в контексті сталого розвитку

Джерело: складено автором на підставі [164; 183–192].

Запропонована логіка механізму не встановлює єдиного алгоритму для всіх суб'єктів господарювання (рис. 1.4). Її призначення – послідовно з'ясувати критичні для підприємства параметри й допустимі відхилення, визначити відповідального за реагування, доказову базу рішення та його економічні, екологічні й соціальні наслідки. Відповіді на ці питання залежать від контексту, тому мають уточнюватися на емпіричному матеріалі. Важливою складовою механізму є управління ризиками.

Воно охоплює ідентифікацію й оцінювання загроз, вибір способу реагування, створення резервів, страхування або диверсифікацію та подальший моніторинг залишкового ризику.

Для аграрного підприємства ризик-орієнтований підхід має поєднувати фінансові, виробничі, природно-кліматичні, ринкові, кадрові та репутаційні фактори. Така інтеграція є необхідною умовою своєчасного коригування управлінських рішень. Рівновага має різний зміст на етапах життєвого циклу підприємства. На етапі становлення пріоритетом є створення мінімально достатньої ресурсної й організаційної бази. На етапі зростання – узгодження темпів розширення з фінансовими та управлінськими можливостями. У період зрілості – підтримання ефективності, оновлення технологій і недопущення накопичення прихованих дисбалансів. У кризовій фазі – відновлення платоспроможності та ключових функцій із подальшим переходом від режиму виживання до режиму розвитку. Отже, рівновага не має статичного набору параметрів.

Антикризові дії є складовою, проте не заміною управління рівновагою. Якщо менеджмент реагує лише після виникнення критичної нестачі коштів, технологічного збою або конфлікту зі стейкхолдерами, він працює переважно з наслідками. Превентивний підхід передбачає раннє виявлення тенденцій, сценарне планування та формування адаптаційних можливостей. Саме в цьому полягає зв’язок між економічною рівновагою, резильєнтністю та стратегічним розвитком аграрного підприємства [191; 192].

Функціонування запропонованого механізму потребує цілісного інформаційно-аналітичного забезпечення. Його завдання – перетворювати релевантну інформацію на основу для своєчасного управлінського вибору. Саме по собі накопичення найбільшого можливого масиву даних цього завдання не вирішує. Інформаційні потоки мають бути пов’язані зі стратегічними цілями, бюджетами, технологічними картами, договорами, календарем польових робіт, даними щодо ресурсів і регламентами внутрішнього контролю. Відокремлені масиви без визначеного користувача, періодичності та управлінського призначення не забезпечують рівноваги.

Джерелами управлінської інформації можуть бути бухгалтерський та управлінський облік, оперативні виробничі записи, дані про запаси і використання ресурсів, договори, банківські виписки, результати лабораторних або технологічних вимірювань, дані моніторингу земель, інформація про персонал та повідомлення від стейкхолдерів. Їхня цінність визначається достовірністю, своєчасністю, порівнюваністю і можливістю простежити походження. Показник не використовують як підставу для критичного управлінського рішення, доки відповідальна особа не підтвердить його джерело, період формування та метод розрахунку.

Періодичність моніторингу на аграрному підприємстві визначає виробничий цикл. Рух коштів, виконання технологічних операцій, стан запасів і дотримання критичних строків потребують щоденного або щотижневого контролю. Інші показники оцінюють щомісячно, щоквартально або після завершення сезону. Річна оцінка є необхідною для стратегічного аналізу, однак недостатньою для раннього реагування на дисбаланси, які виникають в межах сезону. Добір параметрів має відповідати принципам релевантності, керованості та економічності вимірювання. Релевантний показник пов’язаний з управлінською метою. Керований показник перебуває у сфері впливу підприємства через власні рішення або договірні відносини. Економічно доцільний показник дає очікувану користь, вищу за витрати на збирання та перевірку інформації. Показники зовнішнього середовища слід включати до сценарного аналізу та відокремлювати від показників відповідальності менеджменту за контрольовані рішення.

Аналітична процедура починається з порівняння фактичного стану з планом, попереднім періодом, внутрішнім нормативом або сценарним орієнтиром. Жоден із цих базисів не є універсально правильним. План може бути нереалістичним, минулий період – нетиповим, а галузевий норматив – непридатним для конкретної спеціалізації. Тому менеджмент має інтерпретувати відхилення з урахуванням причин, сезонності, разових подій і якості вихідних даних; проста констатація динаміки не дає підстав для коригувальної дії. Сценарний аналіз доповнює фактичну діагностику. Він дає змогу перевірити, як зміна ціни реалізації, врожайності, строків оплати, вартості пального, доступності кредиту чи погодних умов може вплинути на

грошовий потік, виробничу програму та потребу в резервах. Сценарій слід використовувати для перевірки вразливості управлінського рішення; точність фактичного майбутнього стану він не гарантує. У такому розумінні сценарій забезпечує адаптований перехід від реакції на вже наявний дисбаланс до попереднього проєктування можливих дій.

Інформаційно-аналітичне забезпечення має завершуватися коротким управлінським висновком: яке відхилення виявлено, чим воно зумовлене, які варіанти дій можливі, хто відповідальний за рішення, який ресурс потрібний та в який строк має бути перевірено результат. Такий формат дисциплінує процес управління й не дозволяє підмінити аналіз переліком показників. Він також створює основу для організаційного навчання, оскільки надалі можна зіставити очікуваний та фактичний ефекти ухваленого рішення. Відповідний інформаційно-аналітичний контур подано на рис. 1.5. Узгодження економічних, екологічних і соціальних параметрів не означає, що між ними завжди існує безконфліктний зв’язок. На практиці узгодження цих параметрів потребує вибору між альтернативами з різними наслідками. Приклади таких компромісів різні. Інвестиція в ресурсозберігальну технологію може вимагати додаткових коштів у короткостроковому періоді; збереження зайнятості – збільшити поточні витрати; диверсифікація – знизити концентрацію ризику, але ускладнити операційне управління. Тому під час вибору менеджер оцінює наслідки кожного компромісу й пояснює, чому обрано конкретний варіант. Замовчування компромісу залишає пов’язаний із ним ризик поза межами аналізу. Принцип відтворюваності ресурсної бази означає, що рішення щодо виробництва та інвестицій мають враховувати здатність підприємства підтримувати умови майбутньої діяльності.



Рис. 1.5. Інформаційно-аналітичний контур обґрунтування управлінського рішення

Джерело: розроблено автором за результатами теоретичного узагальнення.

Для аграрного підприємства це передусім стосується земельних і природних ресурсів, технічного стану основних засобів, людського капіталу та ділової репутації. Економічний зміст цих витрат виявляється у зіставленні з ризиком втрати виробничого потенціалу та наслідками альтернативних сценаріїв розвитку. Тому саме по собі їх зростання ще не свідчить про зниження ефективності.

Фінансова обачність вимагає окремо оцінювати прибутковість, ліквідність і платоспроможність. Позитивний річний фінансовий результат може поєднуватися з касовим розривом у критичний для виробництва період. Так само висока ліквідність, отримана через необґрунтоване скорочення інвестицій чи ремонтів, не є достатнім доказом здорового стану. Управлінська оцінка має поєднувати короткострокові можливості розрахунку з довгостроковою спроможністю фінансувати відтворення і розвиток.

Принцип відповідальності перед стейкхолдерами пов'язаний із тим, що більшість рішень аграрного підприємства має зовнішні наслідки. Працівники, орендодавці землі, громади, покупці, постачальники, кредитори та органи влади

володіють різною інформацією і різними можливостями впливу на діяльність підприємства. Регулярна комунікація, виконання договірних зобов'язань, прозорі правила взаємодії та своєчасне реагування на конфлікти зменшують невизначеність і можуть запобігати перетворенню локальної проблеми на системний дисбаланс.

Принцип контекстності означає відмову від універсального переліку пріоритетів. Для підприємства з інтенсивним тваринництвом критичними можуть бути одні екологічні та санітарні параметри, для рослинницького – інші; для малого сімейного господарства – одні фінансові обмеження, для великого агрохолдингу – інші. Рамка сталості може бути спільною, але склад показників, способи їх вимірювання та черговість управлінських рішень повинні відображати реальний профіль ризику й ресурсів конкретного суб'єкта.

Принцип простежуваності рішення потребує фіксувати зв'язок між виявленою проблемою, використаною інформацією, обраним варіантом реагування та результатом. Це важливо для внутрішнього контролю та для перевірки управлінських припущень. Якщо після реалізації рішення очікуваний ефект не досягнуто, менеджмент має можливість встановити, чи була помилка у вихідних даних, прогнозі, виконанні, зовнішніх умовах або самій логіці рішення. Така процедура відповідає ідеї розвитку динамічних здатностей через навчання та переналаштування ресурсів [185].

Вимір сталого розвитку не є додатковою вимогою для економічного управління аграрним підприємством. Він розширює перелік умов, за яких економічне рішення визнається прийнятним. Фінансова дисципліна зберігає пріоритет і водночас стає частиною ширшої системи управління цінністю, ризиками, ресурсами та довірою. Такий підхід узгоджується з розумінням корпоративної сталості як здатності не підривати економічний, природний і соціальний капітал [186].

Ефективність механізму залежить від того, чи пов'язані між собою фінансова, виробнича, екологічна та кадрова функції. Якщо бюджет формують без урахування технологічного календаря, а виробничі рішення ухвалюють без оцінювання грошових потоків і ризиків, підприємство може створити внутрішній дисбаланс ще на етапі планування. Тому доцільним є регулярний міжфункціональний розгляд ключових параметрів, де представники відповідних напрямів спільно перевіряють припущення,

ресурси, обмеження та наслідки альтернатив. Розподіл відповідальності має бути конкретизований у внутрішніх регламентах. Власник або вищий орган управління визначає стратегічні межі ризику й затверджує ключові напрями розвитку; керівник підприємства координує реалізацію стратегії; функціональні керівники відповідають за достовірність даних, підготовку варіантів і виконання погоджених дій. Водночас відповідальність не повинна перетворюватися на дублювання контролю: для кожного критичного процесу потрібно визначити одного відповідального за результат і чіткі канали ескалації проблеми.

Планування поєднує рішення різних горизонтів. Стратегічний план задає цільові орієнтири й рамки розподілу ресурсів. У річному бюджеті та виробничій програмі ці орієнтири конкретизуються, а оперативні плани узгоджують у часі роботи й платежі. Зв’язок між рівнями є двостороннім: стратегія спрямовує поточні рішення, проте фактичні результати й зміни середовища можуть вимагати перегляду планів. Коли цей зворотний зв’язок не працює, планування стає формальним.

Мотивація персоналу має підтримувати належну якість управлінського процесу й не заохочувати максимізацію ізольованого показника. Наприклад, стимулювання лише обсягу виробництва може спонукати до нехтування технологічними, ресурсними чи безпековими вимогами. Більш збалансований підхід передбачає поєднання індивідуальних завдань із показниками дотримання строків, якості, ресурсної дисципліни, безпеки праці та точності обліку. Конкретний набір стимулів має бути зрозумілим, перевірюваним і пропорційним повноваженням працівника.

Внутрішній контроль є частиною щоденної роботи, а його результати періодично узагальнюють після завершення відповідного періоду. Під час контролю перевіряють повноту даних, дотримання затверджених лімітів, розмежування повноважень і документування операцій; окремо з’ясовують причини суттєвих відхилень. Це знижує ризик того, що рішення буде прийнято за недостовірними даними або виконано з порушенням установлених процедур. Відповідальність за саме рішення залишається за визначеною особою. Реєстр ризиків є корисним інструментом координації, якщо він містить перелік загроз та зв’язок із цілями, ймовірними наслідками, індикаторами раннього попередження, відповідальними особами та

планом реагування. Його необхідно оновлювати відповідно до зміни виробничої програми, ринку, природних умов і договірних відносин. Для аграрного підприємства практичну цінність матимуть також карти сезонних ризиків, що поєднують технологічний календар із графіком платежів і критичними ресурсами.

Цифрові системи обліку й моніторингу можуть підвищити швидкість отримання даних, однак не усувають потреби в управлінській інтерпретації. Автоматизований звіт показує відхилення, проте не встановлює його причину і не несе відповідальності за вибір дії. Запровадження цифрових інструментів має супроводжуватися описом процесів, навчанням користувачів, перевіркою якості даних і захистом доступу. Інакше технологічне оновлення здатне лише прискорити поширення помилкової інформації.

Організаційна культура впливає на здатність виявляти дисбаланси раніше, ніж вони набувають критичного характеру. Якщо працівники побоюються повідомляти про проблему або якщо відхилення приховують заради формального виконання плану, система моніторингу втрачає попереджувальну функцію. Керівництво має підтримувати професійне обговорення ризиків, розмежовувати помилки даних і добросовісні повідомлення про проблему від навмисного порушення та створювати умови для своєчасного коригування.

Управлінське реагування починається з фіксації відхилення – зміни показника, порушення строку, перевищення ліміту, погіршення стану ресурсу, звернення стейкхолдера чи появи зовнішньої загрози. На цій стадії достатньо підтвердити факт, оцінити масштаб і визначити режим реагування: негайне втручання, додатковий аналіз або планове спостереження. Пояснення причин до такої перевірки створює ризик передчасних висновків.

Підтверджений сигнал потребує пояснення причин та взаємозв’язків. Відхилення може бути наслідком разової події, стійкої тенденції, помилки в даних, недоліків планування, порушення процедури чи зміни зовнішнього середовища. Кількісні дані тут зіставляють з інформацією виробничих підрозділів, фінансової служби та інших відповідальних осіб. Зведення складної ситуації до однієї причини підвищує ризик хибного коригування.

Встановлені причини задають рамку для формування альтернатив реагування. За загрози касового розриву можливими є перегляд графіка платежів, прискорення інкасації дебіторської заборгованості, використання резерву, коригування обсягу закупівель, залучення короткострокового фінансування або зміна графіка реалізації. Порівняння варіантів має охопити швидкість впливу на кошти, наслідки для технологічного процесу й договірних відносин, залишковий ризик та майбутню спроможність підприємства.

Заздалегідь визначені критерії спрямовують вибір між альтернативами. До них належать законність, відповідність стратегії, ресурсна здійсненність, терміновість, очікуваний економічний ефект, вплив на природну та соціальну базу, рівень залишкового ризику й оборотність рішення. За такого підходу управлінське судження залишається необхідним, а підстави переваги одного варіанта можна пояснити.

Обраний варіант переводять у площину виконання через конкретні дії, строки, відповідальних осіб, ресурсне забезпечення та спосіб документування. Формулювання на кшталт «посилити контроль» або «оптимізувати витрати» залишають рішення невизначеним, якщо не вказано, які операції переглядають, хто відповідає за роботу і за якими показниками оцінюють результат. Для міжфункціональних рішень це має особливе значення, оскільки одна дія може змінити роботу кількох підрозділів.

Моніторинг результату та коригування закладають у рішення під час його підготовки. Разом із дією фіксують дату перевірки, показники, відповідального за збір даних і критерій результативності. Розбіжність між фактичним та очікуваним результатами є підставою повернутися до вихідних припущень; після їх перевірки обирають між повторенням дії та зміною сценарію.

Завершальним кроком є фіксація отриманого досвіду. Інформація про причини дисбалансу, ефективність реагування та невраховані обставини має повертатися до планування, бюджетування, регламентів і реєстру ризиків. Саме цей зворотний зв’язок перетворює сукупність окремих управлінських дій на механізм організаційного навчання. Він узгоджується з уявленням про адаптаційні й трансформаційні здатності аграрних систем [191; 192]. Результативність управління

економічною рівновагою доцільно оцінювати за тим, чи забезпечує воно своєчасне виявлення суттєвих відхилень, обґрунтований вибір дій, їх виконання у встановлені строки та зниження ймовірності повторного дисбалансу. Це не означає, що кожне негативне відхилення свідчить про неефективність менеджменту: частина зовнішніх збурень не контролюється підприємством. Натомість критерієм якості управління є готовність до таких збурень, прозорість реакції та здатність адаптувати конфігурацію ресурсів і процесів. Послідовність управлінського реагування узагальнено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Послідовність управлінського реагування на дисбаланс та формування зворотного зв'язку

Джерело: розроблено автором за результатами теоретичного узагальнення.

Підхід не слід використовувати для приховування конфліктів між цілями або для підміни детального фінансового, технологічного, екологічного чи правового аналізу загальною схемою. Економічна рівновага є інтегруючою управлінською категорією, але кожний її вимір потребує власних фахових методів і даних. Зокрема, оцінювання стану ґрунтів, екологічного впливу чи фінансової стійкості має здійснюватися за релевантними методиками та компетентними фахівцями. Запропонований підхід має теоретико-методичне призначення: він задає логіку постановки управлінської проблеми, структуру параметрів і послідовність менеджерських функцій. Практичну цінність підходу визначатимуть його адаптація

до умов конкретних аграрних підприємств, перевірка доступності даних і зіставлення управлінських рішень з фактичними результатами.

На підставі проведеного узагальнення економічну рівновагу аграрного підприємства визначено як динамічний керований стан узгодженості економічних, виробничо-технологічних, екологічних, соціальних та управлінських параметрів. За такого стану підприємство виконує поточні зобов'язання, відтворює ресурсний потенціал, адаптується до збурень і реалізує стратегічні цілі без перенесення неприйнятних дисбалансів у майбутнє. Економічний баланс характеризує фінансово-ресурсний контур цієї рівноваги. Наукову новизну становить управлінське трактування категорії, що розширює фінансово-статичний підхід урахуванням сезонності, біологічних циклів та кліматичних ризиків. Воно створює теоретичну основу для обґрунтування стратегічних, тактичних і операційних рішень, утім не доводить емпірично причинний вплив окремої практики сталого розвитку на фінансовий результат. Склад показників, допустимі межі та пріоритети між ними залежать від умов конкретного аграрного підприємства і потребують подальшої перевірки. Вище викладене дає підстави для фокусування в наступних підрозділах дисертації на уточнені місця економічної рівноваги в системі управління розвитком та побудові відповідного механізму.

Еволюція теорій рівноваги засвідчує перехід від аналізу цінових, ресурсних і бюджетних пропорцій до системного бачення підприємства як відкритої організації, що постійно адаптується до змін. Для системи управління аграрним підприємством визначальним є опис умов рівноважного стану та розкриття функцій, інструментів, відповідальності та інформаційних контурів, через які він формується, підтримується і відновлюється. З позицій сталого розвитку управління економічною рівновагою аграрного підприємства має поєднувати економічну спроможність із збереженням ресурсної бази, соціальною відповідальністю та належною якістю управління. Запропонована система орієнтирів і механізм управлінського циклу формують теоретичну основу для подальшого розкриття категоріальних взаємозв'язків та методичних засобів менеджменту економічної рівноваги.

1.2. Сутність і місце економічної рівноваги в системі управління розвитком аграрного підприємства

Економічна рівновага в системі управління розвитком підприємства не є синонімом ані бухгалтерського балансу, ані короткочасної фінансової стабільності. Для менеджменту вона означає такий стан узгодженості цілей, ресурсів, процесів і обмежень, за якого підприємство здатне виконувати поточні зобов'язання, відтворювати виробничий потенціал і приймати рішення, що не руйнують його довгострокову спроможність. Через це категорії «баланс» і «рівновага» використовують для пояснення стабільності, життєздатності, безпеки та розвитку бізнесу. У класичних роботах рівновага пов'язується з прагненням господарської системи до взаємного узгодження її елементів [180; 182]. Для підприємства важлива здатність керовано підтримувати прийнятні пропорції в умовах змін; раз і назавжди заданого стану тут не існує.

Підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система: воно одночасно залежить від ринкового попиту, доступу до ресурсів, технологій, трудового потенціалу, правил регулювання та очікувань заінтересованих сторін. У такій системі рівновага не означає відсутності змін. Вона передбачає, що зміни доходів, витрат, обсягів виробництва, запасів, інвестицій і зобов'язань не виводять організацію за межі її відтворювальної спроможності. Дослідники справедливо підкреслюють внутрішню суперечність розвитку: підприємству необхідно зберігати себе, але водночас змінюватися [184; 185]. Управлінський зміст цієї суперечності полягає у виборі темпу й напрямів змін, які не створюють неприйнятного розриву між можливостями підприємства та його стратегічними намірами.

Економічну рівновагу варто аналізувати у двох часових вимірах. Статичний зріз показує співвідношення параметрів у конкретний момент – достатність оборотного капіталу, здатність своєчасно виконувати зобов'язання та узгодженість виробничої програми з доступними ресурсами. Динамічний аналіз зосереджується на траєкторії: чи відновлює підприємство прийнятні пропорції після зміни цін, погодних умов, технології, структури попиту або кредитних обмежень. Предметом управління є передусім динамічний аспект, що потребує планування, моніторингу та

коригувальних дій. Такий підхід узгоджується з трактуваннями життєздатності як здатності підтримувати й відновлювати внутрішню рівновагу [191; 192].

Рівновагу не слід ототожнювати з виживанням. Виживання є граничною метою кризового періоду, коли головним завданням стає недопущення втрати платоспроможності, руйнування виробничого контуру або припинення діяльності. У цьому разі управлінські рішення можуть бути оборонними: перегляд витрат, реструктуризація боргу, призупинення непершочергових інвестицій, мобілізація резервів. Водночас тривале зведення управління до виживання консервує дефіцит розвитку. У наукових працях слушно застерігають від перетворення мінімально необхідного балансу ресурсів і потреб на самоціль [183; 184]. Після стабілізації підприємство має перейти до відновлення потенціалу, оновлення технологій, освоєння ринків або зміни бізнес-моделі; відповідно змінюються й критерії економічної рівноваги.

Життєздатність ширша за одноразову здатність уникнути кризи. Вона характеризує можливість підприємства тривало функціонувати, пристосовуватися до збурень і відновлювати результативність без втрати стратегічної керованості. Відхилення фактичного стану від бажаної траєкторії може сигналізувати про тимчасовий дисбаланс або потребу переглянути саму траєкторію. Тому управлінська система повинна розрізняти допустиме коливання та відхилення, яке потребує втручання. Праці, присвячені вимірюванню життєздатності через співвідношення фактичного стану з центром динамічної рівноваги, дають для цього методологічну основу [191; 192]. Проте вибір «центру» не є суто технічним: він має випливати зі стратегії, ризик-апетиту та ресурсних обмежень конкретного підприємства.

Здатність до самовідтворення також не можна пояснити лише наявністю прибутку. Прибуток важливий як джерело фінансування, резервування та інвестування, однак сам по собі не підтверджує збалансованість. Він може бути отриманий через виснаження ґрунтів, перенесення витрат на майбутні періоди, надмірне кредитне навантаження або нехтування безпечними умовами праці. Навпаки, частина витрат на відновлення ресурсів, навчання працівників, енергоефективність чи цифровізацію може тимчасово знизити фінансовий результат,

але зміцнити майбутню спроможність. Це відповідає підходу, за яким рівноважні стани забезпечують самовідтворення системи впродовж життєвого циклу [186; 187], а економічна рівновага розглядається як передумова послідовного розвитку, що супроводжує підприємство на всіх його етапах [185].

Потенціал підприємства є ресурсною основою для підтримання економічної рівноваги, проте не тотожний їй. Потенціал охоплює матеріальні, фінансові й земельні ресурси, компетентності працівників, організаційні процедури, доступ до інформації, партнерські зв'язки, репутацію та здатність мобілізувати ресурси в потрібний момент. Якщо потенціал не перетворено на результативні управлінські рішення, його наявність не гарантує стійкого функціонування. З іншого боку, дисбаланс може швидко виснажити навіть значний потенціал. На взаємозалежність потенціалу й рівноваги вказують дослідження динаміки підприємницьких систем [185; 187]. Для управління це має подвійний наслідок: поточну ефективність потрібно контролювати одночасно з формуванням ресурсів для майбутніх змін.

Економічна рівновага й економічна безпека описують різні аспекти стану підприємства. Безпека показує його захищеність від загроз і здатність послаблювати їхні наслідки; рівновага – узгодженість елементів системи, досягнуту внаслідок управлінських дій. Безпека є одним із механізмів підтримання рівноваги: вона забезпечує ідентифікацію ризиків, резервування, внутрішній контроль, захист інформації, договірну дисципліну та готовність до реагування. Водночас безпекові процедури не повинні блокувати розвиток: надмірна обережність може відтермінувати модернізацію або звузити інвестиційні можливості. Отже, у системі менеджменту безпека має задавати межі прийнятного ризику й підтримувати реалізацію цілей розвитку [163].

Економічна стійкість є зовнішнім проявом здатності системи зберігати або відновлювати прийнятні характеристики під впливом збурень. Вона показує, чи витримує підприємство коливання, однак повністю не розкриває управлінські рішення, за рахунок яких формується ця здатність. Рівновага, навпаки, описує співвідношення між потребами та можливостями, між поточними результатами й відтворенням, між внутрішніми параметрами та вимогами середовища. Тому

стійкість доцільно розглядати як один із результатів належно організованого підтримання економічної рівноваги. Синергетичне трактування розвитку як переходу між якісно відмінними, але відносно рівноважними станами підтверджує доцільність такого розмежування [191; 192]. Категоріальне розмежування суміжних понять узагальнено на рис. 1.7.

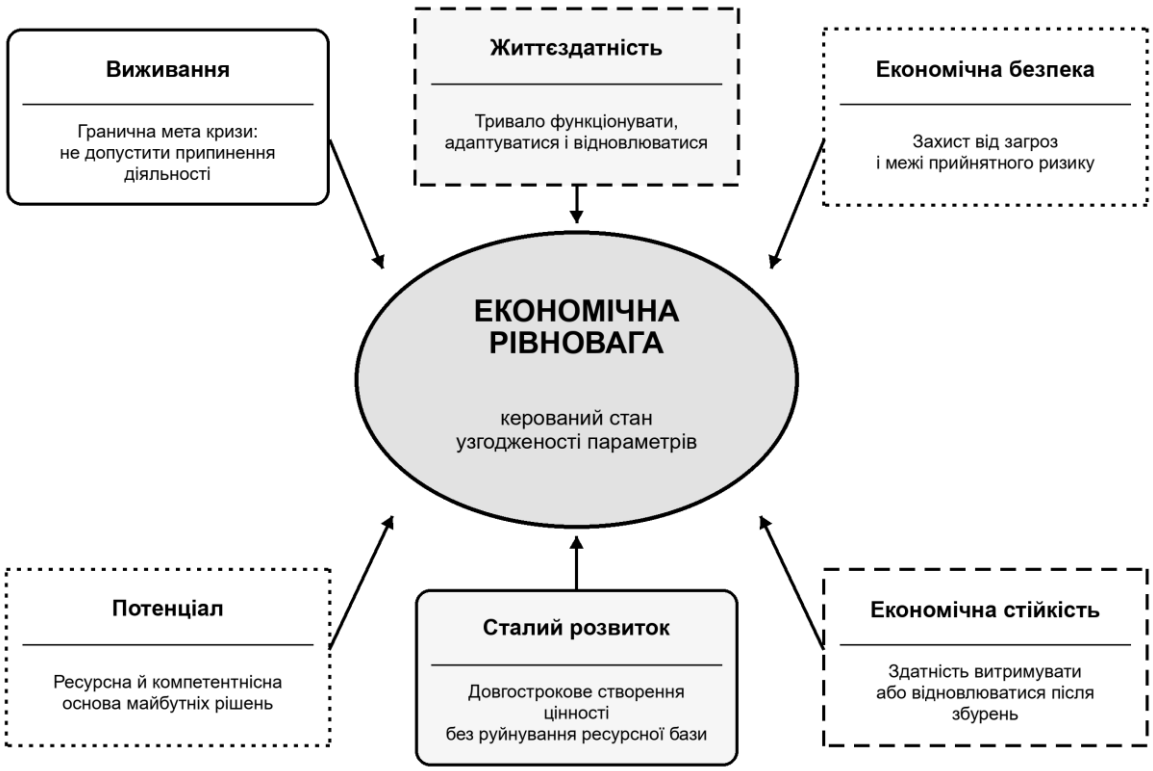


Рис. 1.7. Категоріальне розмежування економічної рівноваги та суміжних понять

Джерело: розроблено автором

Сталий розвиток підприємства не можна зводити до безперервного зростання фінансових показників. Його зміст полягає у здатності створювати економічну цінність у спосіб, який не підриває природну ресурсну базу, соціальну спроможність колективу й довіру до системи управління. Дослідники наголошують, що сталий розвиток формується через узгоджені кількісні, структурні та якісні зміни з урахуванням зовнішнього середовища, цілей організації та її потенціалу [186; 187]. Для аграрного підприємства це особливо важливо, оскільки результативність виробництва залежить від стану ґрунтів і води, сезонності, біологічних циклів, доступності праці, логістики та кліматичних ризиків. Отже, економічна рівновага в

аграрній сфері повинна враховувати фінансові та природно-ресурсні та соціальні обмеження.

Між економічною рівновагою та сталим розвитком існує управлінська залежність, однак вона не доводить автоматичного причинного зв'язку. Збалансованість створює умови для відтворення ресурсів і реалізації довгострокових цілей, однак ці умови стають результатом лише тоді, коли керівництво переводить їх у цільові показники, програми, бюджети та відповідальність виконавців. Підхід до сталого розвитку як до переходу між відносно стійкими станами вимагає оцінювати досягнутий результат та спосіб його отримання [187]. Саме тут поєднуються функції стратегічного менеджменту, контролінгу, ризик-менеджменту, управління персоналом, інвестиційного та виробничого менеджменту.

У межах концепції економічної безпеки рівновага і стійкість розглядаються як важливі характеристики самоорганізованої системи [155; 163]. Для управління аграрним підприємством цей висновок означає, що реагування на ризики слід інтегрувати в регулярний управлінський цикл і розпочинати до настання збитків. Йдеться про завчасне визначення критичних залежностей: від концентрації покупців, постачальників, культур, джерел фінансування, кваліфікованих працівників або окремих природних ресурсів. Оцінювати необхідно масштаби ризику та здатність підприємства змінювати виробничі, фінансові чи логістичні рішення без втрати контрольованості.

З позиції менеджменту принциповим є перехід від опису рівноваги як властивості системи до її трактування як об'єкта управління. Об'єктом є сукупність пропорцій і взаємозалежностей, що визначають відтворювальну спроможність підприємства. Суб'єктами управління виступають власники, керівники, функціональні менеджери та відповідальні за процеси працівники в межах делегованих повноважень. Управлінський вплив реалізується через стратегію, виробничу програму, бюджетування, політику фінансування, інвестиційні рішення, стандарти виконання операцій, мотивацію та внутрішній контроль. Таке трактування конкретизує тезу про те, що управлінські рішення регулюють ключові елементи позиції підприємства в межах прийнятного ризику [183; 184].

Економічну рівновагу доцільно операціоналізувати системою взаємопов'язаних показників із визначеними межами, відповідальними та діями реагування. Наприклад, поліпшення ліквідності не компенсує незворотної втрати родючості ґрунтів. Так само зростання обсягів виробництва не нейтралізує небезпечного рівня травматизму чи плинності персоналу. Тому керівництво повинно встановлювати набір взаємопов'язаних індикаторів, їхні цільові орієнтири, допустимі інтервали та правила ескалації відхилень. Ідея поєднання функціональної та нормативної рівноваги дає підстави використовувати такі інтервали для управлінського контролю та прийняття рішень [164]. Логіку побудови паспорта управлінського індикатора подано на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Паспорт індикатора в системі управління економічною рівновагою

Джерело: розроблено автором

Першу групу індикаторів становлять показники економічної резильєнтності – здатності протидіяти збуренням, адаптуватися та відновлювати прийнятний рівень функціонування: рентабельність і грошові потоки, ліквідність, структура капіталу, покриття боргових платежів, оборотність запасів, диверсифікація виручки, наявність резервів та інвестиційна спроможність. Ці індикатори мають показувати здатність підприємства фінансувати операційний цикл, виконувати зобов'язання й здійснювати пріоритетні інвестиції; механічне досягнення найвищого значення не є метою. Для

аграрного бізнесу до цієї групи доцільно віднести також показники сезонної потреби в оборотному капіталі та залежності від коливань цін на продукцію, паливо, добрива й логістичні послуги.

Друга група охоплює екологічну цілісність виробництва. До неї можуть належати показники стану та відтворення ґрунтів, використання води, енергоємності, поводження з відходами, дотримання технологічних карт, структури сівозмін, впровадження ресурсозберігальних технологій і управління кліматичними ризиками. Їх не слід подавати як додатковий нефінансовий блок, відокремлений від економіки. В аграрному підприємстві вони безпосередньо впливають на собівартість, урожайність, потребу в капіталі, страхові ризики, доступ до фінансування та довіру партнерів. Включення цих показників до регулярного управлінського моніторингу дає змогу завчасно виявляти ризик майбутніх економічних втрат і запускати коригувальні дії.

Третя група характеризує соціальний добробут і кадрову спроможність: безпечні умови праці, стабільність зайнятості, рівень компетентностей, навчання, мотивацію, плинність кадрів, соціальний діалог і взаємодію з громадами. В аграрній діяльності, де значна частина процесів залежить від сезонних робіт, технологічної дисципліни та локальної доступності працівників, ця група має прямий виробничий зміст. Втрата ключових фахівців, низький рівень охорони праці або конфлікт із громадою можуть перетворитися на операційний і фінансовий ризик. Отже, соціальні параметри повинні бути включені до управлінського порядку денного нарівні з фінансовими показниками.

Четверта група відображає якість врядування: розподіл повноважень, прозорість процедур, дотримання договірної дисципліни, внутрішній контроль, управління конфліктом інтересів, достовірність облікової інформації, ризик-менеджмент і взаємодію зі стейкхолдерами. Належне врядування забезпечує, щоб рішення щодо економічних, екологічних і соціальних компромісів приймалися на підставі перевірених даних і були закріплені за відповідальними особами. Без цього навіть обґрунтована стратегія не перетворюється на повторювану управлінську

практику. Відповідно, управлінська якість виконує інтегрувальну функцію в підтриманні економічної рівноваги.

Запропонована логіка відповідає міжнародному підходу SAFA, який розглядає стійкість агропродовольчих систем через належне врядування, екологічну цілісність, економічну резильєнтність і соціальний добробут [190]. Цю рамку не слід механічно переносити як готову систему оцінювання для кожного українського підприємства. Її доцільно використовувати як орієнтир для формування власної управлінської карти показників із урахуванням виду продукції, розміру господарства, регіональних умов, доступності даних і стратегічних пріоритетів. Перевагою такого підходу є спільна оцінка синергій і компромісів між складовими.

Для управлінського застосування чотири площини доцільно об’єднати в систему взаємозалежних об’єктів контролю. Економічна безпека виконує у цій системі наскрізну функцію: установлює межі ризику, процедури захисту та умови реагування, не підміняючи цілі розвитку. Для кожної площини керівництво визначає релевантні індикатори, джерело даних, відповідального, межу ризику та можливі управлінські дії; їх узгодження подано на рис. 1.9 [163].

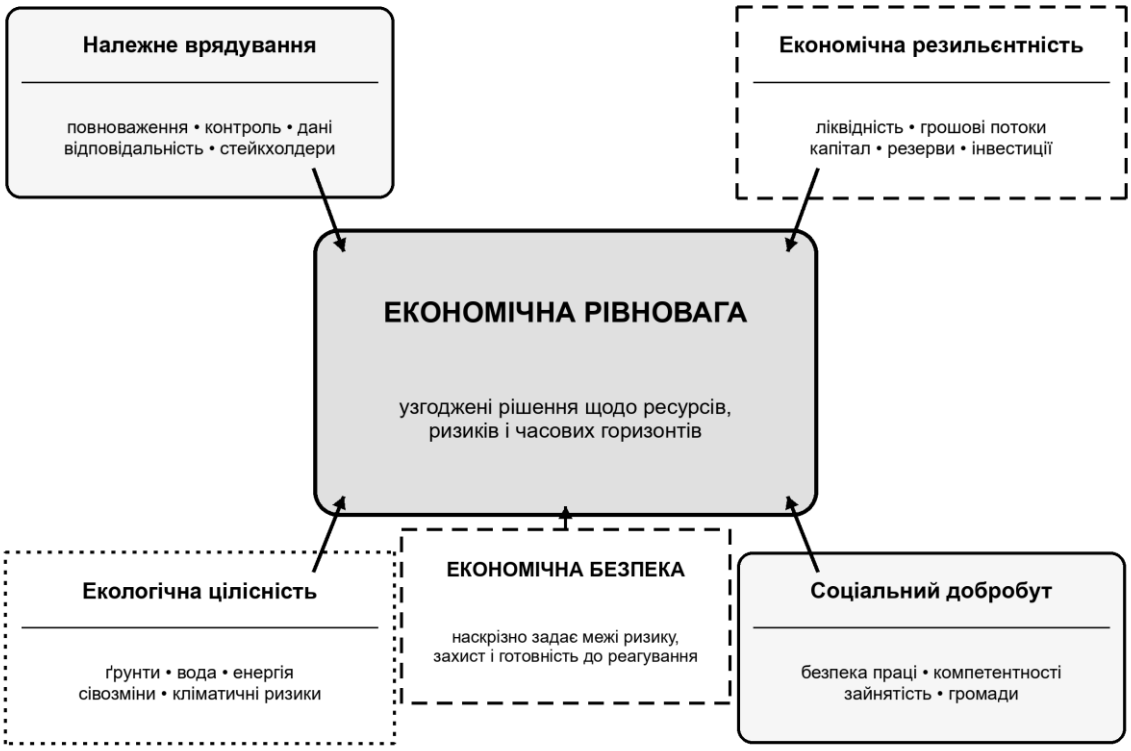


Рис. 1.9. Управлінські площини сталого розвитку аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором

Рис. 1.9 відображає концептуальний взаємозв'язок управлінських площин; порогові значення слід установлювати за даними конкретного підприємства. Конкретний склад показників і допустимі відхилення підприємство встановлює з урахуванням виробничого профілю, масштабу, сезонності та доступності даних.

Інтегрований характер сталого розвитку закріплено також у Порядку денному ООН–2030: цілі сталого розвитку є взаємопов'язаними й неподільними, а їхня реалізація має враховувати національні умови та пріоритети [188]. Для менеджменту підприємства це означає, що економічна, екологічна та соціальна результативність не утворюють три незалежні звіти. Вони мають бути пов'язані єдиною системою цілей, ресурсних обмежень і правил прийняття рішень. Водночас дисертаційне дослідження не повинно приписувати окремому підприємству досягнення цілей ООН без емпіричних доказів; коректніше розглядати ЦСР як нормативний контекст для вибору релевантних управлінських орієнтирів.

Аграрний контекст такого підходу посилює чинна Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 року, яка поєднує цілі секторного розвитку з операційним плануванням та індикаторами

виконання [115]. Для підприємства це не створює автоматичного обов'язку відтворювати державний план у внутрішній звітності. Однак стратегія формує зовнішні орієнтири щодо кліматично орієнтованого сільського господарства, інституційної спроможності, розвитку сільських територій і відповідального використання ресурсів. Урахування такого середовища допомагає менеджменту оцінювати, які вимоги регуляторів, кредиторів, покупців і громад можуть вплинути на майбутню економічну рівновагу.

Управлінський цикл підтримання економічної рівноваги доцільно починати з узгодження стратегічної мети та часових горизонтів. Керівництво повинно визначити, які параметри є критичними для збереження відтворювальної спроможності в короткостроковій перспективі, а які – для конкурентоспроможності в середньо- та довгостроковому періодах. Далі встановлюються цільові значення й допустимі інтервали показників, джерела даних, періодичність контролю, відповідальні особи та порядок дій у разі відхилення. За обмеженого, змістовного набору індикаторів, пов'язаного з реальними рішеннями, така формалізація не перетворює менеджмент на бюрократичний процес.

На етапі діагностики важливо аналізувати рівень показника та причини зміни, її тривалість, взаємозв'язок з іншими параметрами та можливість відновлення. Зниження ліквідності, наприклад, може бути наслідком сезонного накопичення запасів, затримки розрахунків покупців, невдалого інвестиційного рішення або системної втрати маржинальності. Управлінські відповіді на ці ситуації різні. Аналогічно зростання витрат на охорону ґрунтів доцільно оцінювати як інвестицію у майбутню продуктивність із чіткими показниками результату. Отже, моніторинг потребує поєднання кількісної інформації з управлінською інтерпретацією.

Наступним етапом є вибір управлінського впливу. Він може стосуватися виробничої програми, технології, структури посівів, закупівель, запасів, логістики, умов контрактів, політики фінансування, страхового захисту, кадрового забезпечення або інвестицій. Рішення мають оцінюватися за двома критеріями: чи повертають вони систему до прийнятного стану та чи не створюють нового неприйнятного дисбалансу в іншій площині. Наприклад, скорочення витрат поліпшує поточний грошовий потік

лише доти, доки не збільшує ризик виробничих збоїв, не погіршує безпеку праці та не підриває якість продукції. Саме аналіз таких компромісів відрізняє управління економічною рівновагою від вузького контролю фінансових коефіцієнтів.

Реалізація рішення повинна супроводжуватися закріпленням відповідальності, ресурсів, строків і контрольних точок. Загальні формулювання на кшталт «підвищити ефективність» або «забезпечити сталість» не дають менеджеру підстав для дії. Натомість програма має містити конкретні зміни: перегляд нормативів запасів, упровадження технологічної операції, створення резерву ліквідності, укладення довгострокового контракту, навчання працівників, модернізацію обладнання, зміну графіка платежів чи процедуру внутрішнього контролю. Для кожної дії необхідно визначити очікуваний ефект, ризики, необхідні ресурси та показник, за яким буде оцінено результат.

Зворотний зв’язок завершує цикл, що має відмінність від пасивного очікування підсумків періоду. Дані про відхилення повинні регулярно надходити до тих управлінців, які мають повноваження змінити рішення або ескалувати проблему. Частота контролю залежить від показника: грошові потоки й операційні ризики можуть потребувати щотижневого або щомісячного спостереження, а стан ґрунтів, кадрова спроможність чи інвестиційна віддача – сезонного або річного аналізу. Важливо, щоб різна періодичність не руйнувала цілісність системи. Для цього в управлінській звітності доцільно відображати оперативні сигнали разом із трендами, що характеризують довгострокове відтворення. Узгодження різної періодичності моніторингу узагальнено на рис. 1.10.

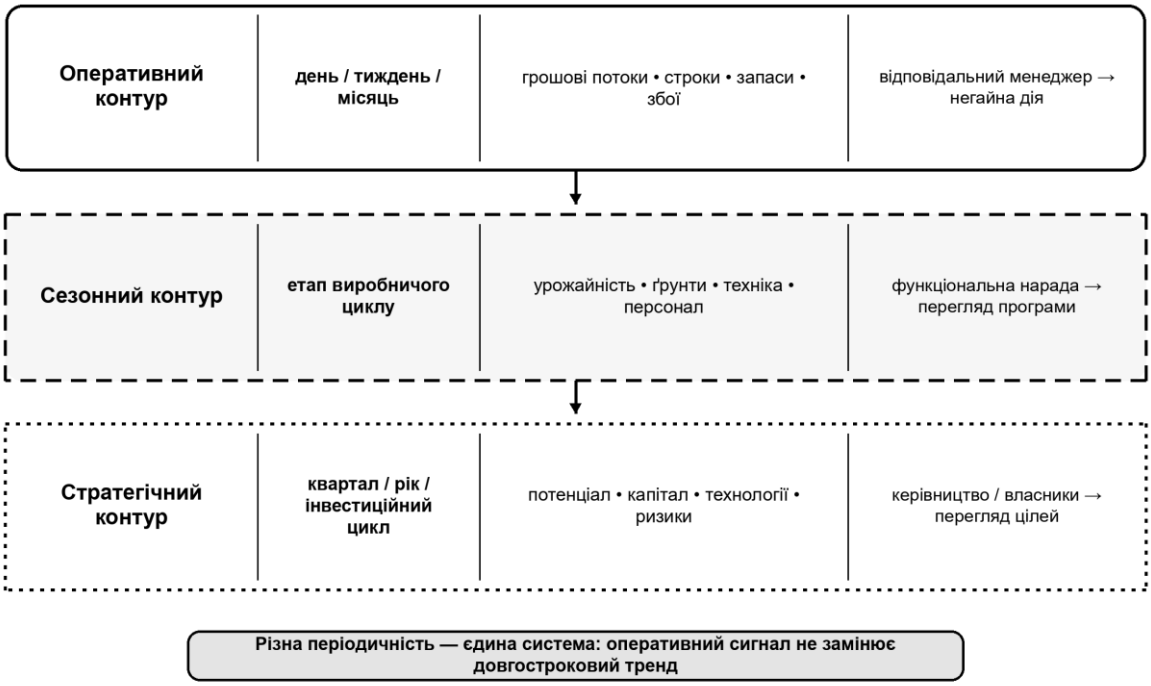


Рис. 1.10. Багаторівневий календар моніторингу економічної рівноваги

Джерело: розроблено автором

Щоб моніторинг перетворювався на управлінську дію, підприємству необхідно заздалегідь визначити послідовність реакції на сигнал, повноваження щодо ескалації та контрольні точки оцінки результату. Такий перехід від даних до коригування відображено на рис. 1.11.

Логіка рис. 1.11 розмежовує два режими управління: плановий моніторинг за допустимих коливань і коригувальне втручання за перевищення встановленої межі. Це зменшує ризик запізнілої або непропорційної реакції на нормальну сезонну динаміку.

Ризик-менеджмент є наскрізним елементом цього циклу. Для аграрного підприємства доцільно розглядати щонайменше природно-кліматичні, ринкові, фінансові, операційні, кадрові, логістичні та регуляторні ризики. Поряд із переліком загроз потрібні сценарії реагування: диверсифікацією, резервуванням, страхуванням, альтернативними каналами постачання, умовами контрактів, технологічними рішеннями або підготовкою персоналу. Економічна рівновага буде вразливою, якщо підприємство спирається на один критичний ресурс чи контрагента, не маючи способу адаптації. Водночас витрати на захист повинні бути пропорційними ризику та не підміняти інвестиції в розвиток.



Рис. 1.11. Контур раннього попередження та коригування відхилень у системі управління економічною рівновагою

Джерело: розроблено автором

Управління рівновагою передбачає роботу з часовими лагами. Частина рішень має відкладений ефект: витрати на меліорацію, відновлення родючості, модернізацію техніки, розвиток компетентностей або побудову партнерських відносин можуть не поліпшити короткостроковий фінансовий результат. Якщо оцінювати їх лише за поточним прибутком, менеджмент систематично недоінвестуватиме у майбутню спроможність. Тому стратегічний горизонт повинен бути відображений у системі бюджетів, інвестиційних критеріїв і показників результативності. Так витрати на сталі практики входять до управлінських рішень щодо збереження та нарощування потенціалу.

Посилання на сталий розвиток не повинно виправдовувати неефективність. Будь-яка екологічна або соціальна ініціатива потребує оцінки її змісту, ресурсного забезпечення, очікуваного результату та ризиків реалізації. Менеджер має відрізняти заходи, що безпосередньо впливають на продуктивність, ризик або доступ до ринку, від декларативних дій без визначених критеріїв. Така оцінка не зводить сталий

розвиток до фінансової вигоди. Вона підвищує підзвітність рішень і допомагає пояснити прийнятність певного компромісу для підприємства та його стейкхолдерів.

Особливе значення має узгодження горизонтів і повноважень. Власники можуть бути зацікавлені в довгостроковій вартості та збереженні активів, менеджери – у виконанні річних планів, виробничий персонал – у безпечних умовах і передбачуваному навантаженні, громади – у зайнятості та екологічній відповідальності. Якщо ці інтереси не відображено в системі цілей і мотивації, виникають внутрішні конфлікти, які проявляються як дисбаланси. Тому належне врядування має забезпечити прозору процедуру врахування різних інтересів, визначення пріоритетів і доведення управлінських рішень до виконавців.

Інформаційне забезпечення управління слід формувати навколо рішень і достатнього набору релевантних показників. Дані бухгалтерського обліку потрібні для контролю фінансових пропорцій, виробничі дані – для аналізу технологічних причин відхилень, кадрові – для оцінки компетентностей і безпеки, екологічні – для виявлення ресурсних обмежень. Важливо забезпечити порівнюваність показників у часі, зрозумілий розподіл відповідальності за їх підготовку та перевірку, а також можливість простежити, яке рішення було прийнято на їх основі. Якість інформації є передумовою контролю та довіри до управлінської системи.

Невеликим і середнім аграрним підприємствам не обов’язково відразу запроваджувати складні цифрові платформи чи дорогі системи нефінансової звітності. Вихідною точкою може бути компактна управлінська панель з критичними індикаторами, календарем їх перегляду та протоколом дій у разі відхилення. У міру розвитку підприємство може доповнювати цю панель новими даними, аналітикою сценаріїв і цифровими інструментами. Головною вимогою до системи є здатність забезпечувати своєчасне й обґрунтоване рішення незалежно від її технічного рівня.

Стратегічний і операційний рівні управління мають бути пов’язані, однак не змішані. На стратегічному рівні визначаються місія, бажана позиція підприємства, інвестиційні пріоритети, межі ризику та принципи відповідальної взаємодії із землею, працівниками й громадами. На операційному рівні реалізуються виробничі плани, закупівлі, технологічні карти, графіки платежів, контроль якості та щоденні рішення

щодо ресурсів. Економічна рівновага порушується, коли стратегічні наміри не забезпечені операційними можливостями або коли короткострокові операційні рішення систематично суперечать довгостроковій меті. Тому кожна річна програма повинна бути перевірена на сумісність із цілями відтворення потенціалу.

Практичним інструментом такого узгодження є сценарне планування. Для ключових факторів – урожайності, цін реалізації, вартості ресурсів, процентних ставок, доступності логістики, погодних умов – доцільно розглядати декілька правдоподібних сценаріїв замість одного прогнозу. Мета сценарного аналізу не полягає в точному передбаченні майбутнього. Він дає змогу визначити, за яких умов виникає критичний дефіцит грошових коштів, надмірне навантаження на виробничі ресурси або потреба змінити програму. Такий аналіз переводить невизначеність у площину заздалегідь погоджених управлінських дій і тим самим підсилює адаптаційність підприємства. Перехід від сценарних припущень до заздалегідь погоджених дій подано на рис. 1.12.



Рис. 1.12. Сценарний контур підготовки управлінських дій в умовах невизначеності

Джерело: розроблено автором

Для аграрного підприємства особливого значення набуває сезонна рівновага. Надходження виручки та витрати на насіння, добрива, паливо, оплату праці, оренду, техніку й логістику розподілені впродовж року нерівномірно. Навіть прибуткове за річними підсумками підприємство може зазнати операційних ускладнень через неправильно спланований грошовий потік. Тому фінансовий менеджмент має поєднувати річний бюджет із календарем платежів, лімітами короткострокового фінансування, політикою резервів і правилами перегляду плану після зміни вихідних припущень. Це приклад того, як формально фінансове питання набуває значення для всієї системи рівноваги.

Виробнича рівновага пов’язана з пропорційністю між земельними, трудовими, технічними та технологічними ресурсами. Недостатня кількість техніки в піковий період, брак кваліфікованого персоналу або порушення послідовності технологічних операцій можуть знецінити інвестиції в інші елементи виробництва. Водночас надмірне резервування техніки чи запасів збільшує капіталомісткість і створює фінансове навантаження. Роль менеджменту полягає у визначенні такої конфігурації ресурсів, яка відповідає виробничій програмі, допустимому часу реагування та фінансовим можливостям. Цей баланс має переглядатися зі зміною площ, структури культур, технології або умов ринку.

Інвестиційні рішення слід оцінювати за очікуваною прибутковістю та за їхнім впливом на гнучкість підприємства. Капіталомістка модернізація може знижувати витрати або втрати ресурсів, але водночас підвищувати боргове навантаження і залежність від стабільності грошового потоку. Відмова від інвестицій, навпаки, може зберегти ліквідність у короткостроковому періоді, але посилити технологічне відставання та екологічні ризики. Тому у проєктному аналізі доцільно поєднувати показники ефективності з оцінкою впливу на ліквідність, операційну надійність, ресурсоощадність, безпеку праці та потребу в компетентностях. Так проєктний аналіз охоплює взаємозв’язки між складовими управлінського рішення.

Вагомим чинником рівноваги є структура договірних відносин у ланцюгу створення вартості. Концентрація на одному покупцеві або постачальнику спрощує операційне управління, проте підвищує вразливість до перегляду умов, затримки

розрахунків чи логістичних збоїв. Диверсифікація контрагентів, якісна договірна робота, контроль дебіторської заборгованості та прозорі стандарти якості зменшують цей ризик. Разом з тим надмірна кількість дрібних контрактів збільшує трансакційні витрати. Отже, менеджмент має обрати таку структуру відносин, яка забезпечить прийнятне співвідношення надійності, вартості та гнучкості.

Ресурсна й екологічна складова повинна бути включена в інвестиційний і виробничий аналіз через повний життєвий цикл рішення. Наприклад, вибір технології обробітку ґрунту, системи зрошення чи обладнання має оцінюватися за первинними витратами, подальшими операційними витратами, потребою в енергії та воді, впливом на продуктивність, ризиками обслуговування й вимогами до персоналу. Практичне застосування не передбачає, що кожне підприємство зобов'язане вимірювати всі можливі екологічні показники. Водночас суттєві для конкретної технології фактори слід ураховувати навіть тоді, коли короткостроковий звіт про фінансові результати їх не відображає.

Кадрові рішення також мають часовий вимір. Підготовка механізатора, агронома, фахівця з обліку чи менеджера з логістики потребує часу, а втрата такого працівника може мати непропорційно великі наслідки у критичний сезон. Тому у системі підтримання рівноваги доцільно передбачати матрицю критичних компетентностей, план заміщення, навчання, процедури передачі знань і перевірку безпечності робочих процесів. Це не перетворює управління персоналом на допоміжну функцію: людський капітал є умовою виконання технологічних, фінансових і контрольних процедур, від яких залежить результативність усього підприємства.

Управлінські компроміси потребують попередньо встановлених правил. Якщо одночасно погіршуються ціни реалізації та погодні умови, керівництво має заздалегідь визначити допустиме скорочення витрат і перенесення інвестицій. Окремо встановлюються недоторканний рівень резерву, умови залучення зовнішнього фінансування та повноваження щодо зміни затвердженого плану. Відсутність таких правил призводить до ситуативних рішень, які можуть покращити

один показник і погіршити узгодженість усієї системи. Узгоджені правила ескалації окреслюють межі управлінської гнучкості відповідно до ризик-апетиту.

Рівновага має оцінюватися щодо середнього стану та щодо здатності працювати за відхилення від середнього. Середня рентабельність за декілька років може приховувати критичну нестачу ліквідності в окремі місяці; середній рівень ресурсоспоживання – локальні перевищення, що створюють ризик для виробництва; середня плинність кадрів – втрату ключової компетентності. Тому управлінський аналіз потребує декомпозиції даних за періодами, підрозділами, культурами, контрактами чи проєктами, якщо така деталізація змінює рішення. Водночас деталізація не повинна руйнувати оглядовість: керівництво має бачити і загальну картину, і причини критичних відхилень.

Підзвітність управлінських рішень є необхідною умовою організаційного навчання. Для значущих відхилень доцільно фіксувати початкову гіпотезу, прийняте рішення, очікуваний ефект, відповідального та фактичний результат. Накопичені записи допомагають відрізнити несприятливий зовнішній фактор від помилки планування, оцінити дієвість коригування й уточнити правила для наступного циклу. Така практика особливо корисна в умовах високої невизначеності, коли жодне рішення не гарантує позитивного результату. Якість менеджменту визначає здатність своєчасно виявити проблему, аргументовано діяти та засвоїти отриманий досвід навіть за несприятливих подій.

Комунікацію зі стейкхолдерами слід використовувати як джерело інформації для управління ризиками, рішеннями та репутацією. Працівники можуть раніше за формальну звітність виявити технологічні чи безпекові проблеми, громади – ризики соціального конфлікту, покупці – зміну вимог до якості й простежуваності, кредитори та страховики – ознаки фінансової вразливості. Регулярний діалог не гарантує узгодження всіх інтересів, проте зменшує ймовірність, що управлінські рішення спиратимуться на неповну картину. Для аграрного підприємства така комунікація особливо важлива через його зв’язок із територією, сезонною зайнятістю та природними ресурсами.

Економічна рівновага також має нормативний вимір: підприємство повинно визначити, які відхилення є допустимими, а які несумісні з його стратегією та зобов'язаннями. Ці межі не можуть бути однаковими для всіх суб'єктів господарювання. Вони залежать від масштабу, структури активів, доступу до капіталу, технологічного профілю, ринкової позиції та толерантності власників до ризику. Тому використання галузевих середніх значень корисне для порівняння, проте не замінює внутрішніх управлінських нормативів. Визначені межі мають переглядатися разом зі зміною стратегії та зовнішніх умов.

Управління економічною рівновагою є інтегрувальною логікою фінансового, виробничого та кадрового менеджменту. Вона визначає, як ці функції узгоджують цілі, ресурси, ризики й часові горизонти. Ця логіка підтримує перехід від фрагментарних заходів до системного розвитку. За нею можна оцінити, чи підсилює окреме рішення спроможність підприємства створювати цінність без неприйнятного перенесення витрат і ризиків у майбутнє.

Запропонований управлінський контур подано на рис. 1.13. Він відображає, що зовнішні та внутрішні зміни не прямо визначають результат підприємства: їхній вплив проходить через діагностику, вибір рішень, реалізацію та зворотний зв'язок. Результатом циклу є підтримання економічної, екологічної, соціальної та управлінської спроможності в межах, сумісних зі стратегією підприємства. Така побудова пов'язує зв'язати категоріальний аналіз рівноваги з конкретними функціями менеджменту.

З рис. 1.13 випливає, що економічна рівновага має подвійний характер. Вона одночасно відображає узгоджений стан ресурсів, зобов'язань і результатів та процес регулярного прийняття й перегляду рішень у відповідь на зміни. Саме процесний вимір пояснює, чому два підприємства з подібними ресурсами можуть мати різну життєздатність: вирішальними стають якість інформації, швидкість реакції, координація функцій, компетентності та здатність вчитися на відхиленнях. Підтримання рівноваги потребує постійної управлінської роботи.

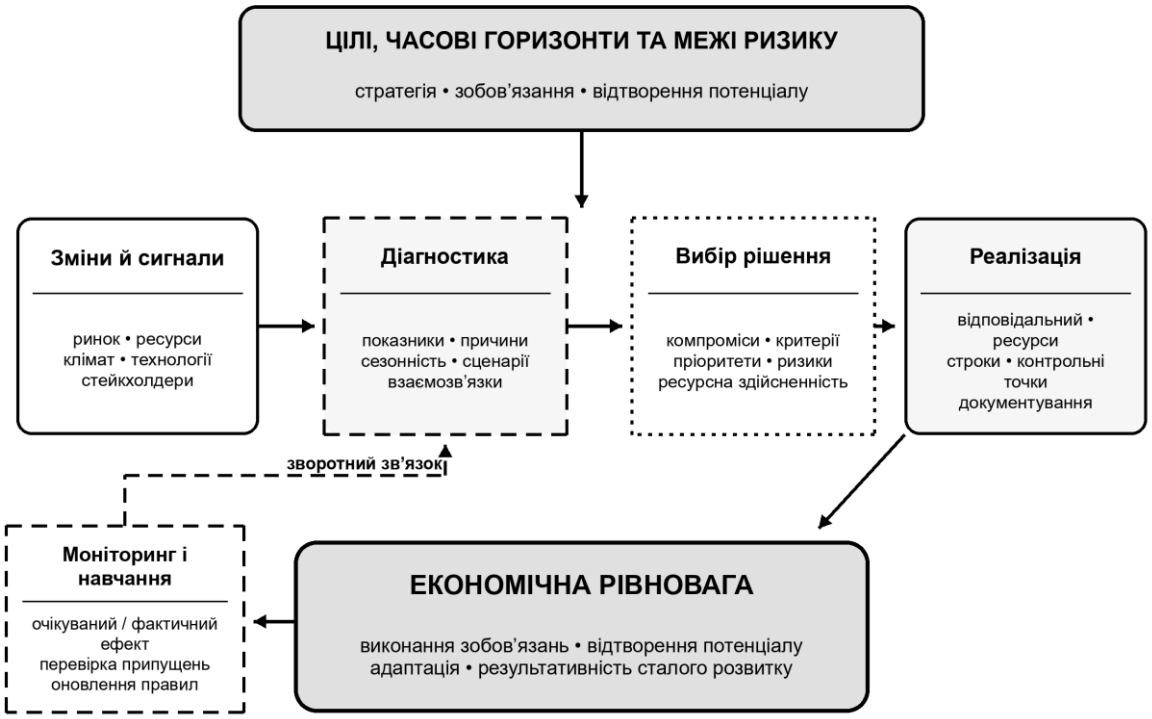


Рис. 1.13. Управлінський контур підтримки економічної рівноваги аграрного підприємства в контексті сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

Для цілей цього дослідження економічну рівновагу аграрного підприємства пропонується визначити як керований динамічний стан узгодженості його фінансово-економічних, виробничо-ресурсних, екологічних, соціальних і управлінських параметрів, який забезпечує виконання поточних зобов'язань, відтворення потенціалу, адаптацію до ризиків та реалізацію стратегічних цілей сталого розвитку.

У цьому визначенні управлінський компонент є суттєвим: без цілевстановлення, розподілу відповідальності, моніторингу та коригування узгодженість параметрів може бути лише тимчасовим збігом; стійку властивість організації формують регулярні управлінські дії.

Методично така інтерпретація уточнює межі застосування традиційних показників фінансового стану й зберігає їхню аналітичну роль. Коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, рентабельності чи оборотності мають використовуватися разом із виробничими, екологічними, кадровими та управлінськими індикаторами. Відбір показників має бути прозорим: кожен індикатор повинен мати економічний зміст, джерело даних, відповідального за

оновлення, періодичність перегляду та визначений зв’язок з управлінською дією. Це зменшує ризик формального використання концепції сталого розвитку та створює підґрунтя для подальшої емпіричної оцінки економічної рівноваги аграрних підприємств.

Запропонований підхід формує теоретико-методичну рамку; фактичний стан конкретного підприємства потребує окремої емпіричної перевірки. Для практичного застосування необхідно встановити галузево й підприємницьки релевантні порогові значення, перевірити якість даних, врахувати сезонність, масштаби виробництва, регіональні умови та доступність ресурсів. Необхідна також окрема емпірична перевірка того, як обрані індикатори взаємодіють між собою. Таке застереження унеможливлює підміну управлінської моделі необґрунтованими кількісними висновками.

На цьому етапі дослідження уточнено сутність і місце економічної рівноваги в системі управління розвитком аграрного підприємства. Рівновагу розмежовано зі стійкістю, економічною безпекою, життєздатністю, потенціалом і виживанням та визначено як керований динамічний стан. Наукову новизну становить поєднання цієї категорії з управлінським циклом «цілі – діагностика – рішення – реалізація – моніторинг – коригування» і чотирма взаємопов’язаними площинами сталого розвитку аграрного підприємства. Економічну безпеку включено у контур управління як механізм ідентифікації загроз, установлення меж ризику та організації реагування.

Практичне значення одержаного результату дослідження полягає у можливості сформувати для аграрного підприємства систему управлінських індикаторів економічної рівноваги й економічної безпеки, розподілити відповідальність за їх моніторинг і завчасно коригувати рішення за появи критичних відхилень. Запропонована рамка не замінює фінансовий аналіз або спеціальні екологічні й соціальні оцінки; вона інтегрує їх у процес прийняття рішень. Це створює методичну основу для подальшого порівняльного аналізу економічної рівноваги аграрних підприємств та розроблення прикладних механізмів її підтримання в контексті реалізації концепції сталого розвитку.

Теоретичне значення одержаних результатів дослідження у підрозділі 1.2 розкривається як зміщення акценту з констатації рівноважного стану на обґрунтування управлінських процедур, завдяки яким цей стан може підтримуватися та відновлюватися. Така інтерпретація поєднує економічний зміст рівноваги з інструментарієм менеджменту: стратегічним плануванням, бюджетуванням, контролінгом, ризик-менеджментом, управлінням інвестиціями, персоналом і взаємодією зі стейкхолдерами. Вона дозволяє уникнути методологічного ототожнення окремого позитивного показника з комплексною спроможністю підприємства до сталого розвитку. Отже, в дисертації запропоновано концептуальну основу, що визначає логіку такої перевірки та межі коректної інтерпретації її результатів. Подальше дослідження має конкретизувати склад індикаторів для вибірки аграрних підприємств, перевірити їхню зіставність та простежити, як поєднання управлінських рішень пов'язане з результатами діяльності в часі. Лише після такої емпіричної перевірки можливі кількісні висновки щодо факторів економічної рівноваги.

1.3. Концептуальна модель механізму управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті сталого розвитку

Одноразово зафіксована пропорція фінансових показників ще не розкриває управлінського змісту економічної рівноваги аграрного підприємства. Цей зміст виявляється у рішеннях керівництва, що підтримують прийнятний стан. Для спеціальності «Менеджмент» предметом уваги є спосіб установлення цілей, розподілу відповідальності, координації процесів і коригування відхилень за наявних ресурсів. Саме управлінська компетентність перетворює економічний потенціал на здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання, інвестувати у відтворення та зберігати напрям розвитку в умовах змін [183–185].

Механізм управління економічною рівновагою доцільно визначити як упорядковану сукупність принципів, суб'єктів, інформації, методів, інструментів і важелів, через які менеджмент впливає на параметри діяльності підприємства.

Мета механізму – підтримувати прийнятну узгодженість між ресурсами, доходами, витратами, зобов'язаннями, виробничими можливостями та стратегічними пріоритетами. Таке визначення зберігає зв'язок категорії рівноваги з корпоративним управлінням, проте не ототожнює її ані з бухгалтерським балансом, ані з короткостроковою ліквідністю [126; 147].

Для аграрного підприємства управлінська рівновага формується на перетині стратегічного, безпекового й операційного менеджменту. Стратегічний рівень визначає місію, допустимі компроміси та інвестиційні пріоритети; операційний забезпечує виконання технологічних, фінансових і логістичних рішень; економічна безпека організовує ідентифікацію загроз, внутрішній контроль і реагування на ризики. Ці функції мають різний зміст; їх неузгодженість створює передумови дисбалансу. Їх місце в єдиній системі менеджменту відображено на рис. 1.14 [41; 126].

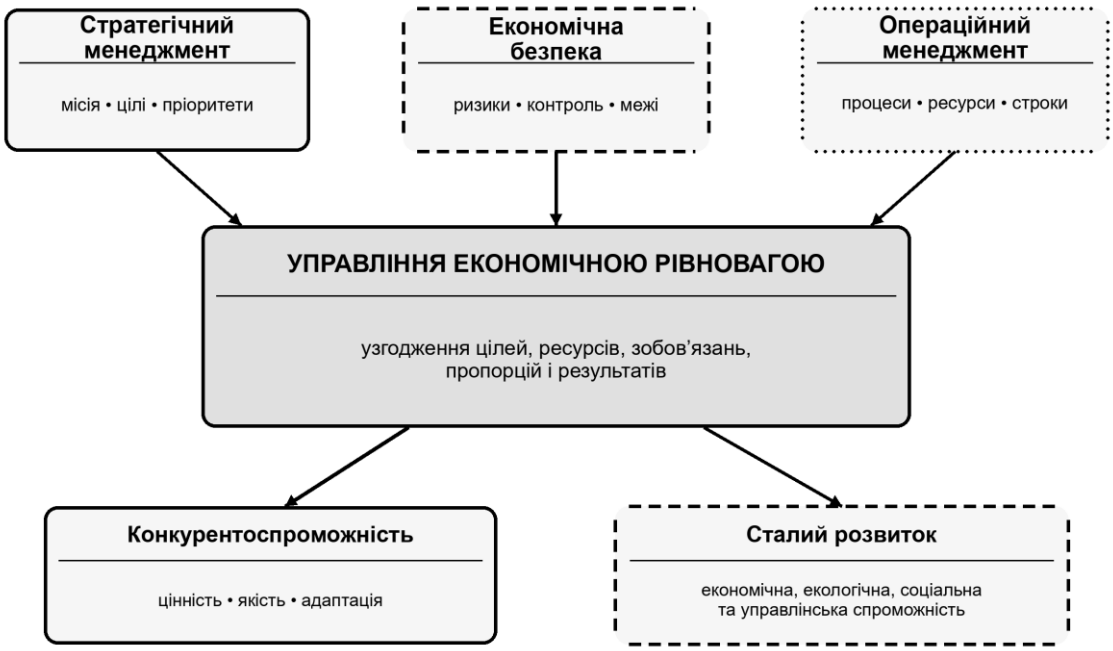


Рис. 1.14. Місце управління економічною рівновагою у системі менеджменту аграрного підприємства

Джерело: запропоновано автором

Рис. 1.14 засвідчує, що конкурентоспроможність і сталий розвиток є орієнтирами та результатами управлінської роботи; фінансова стабільність створює для них одну з передумов. Конкурентоспроможність проявляється у здатності підприємства створювати цінність через якість продукції, організаційну гнучкість, надійність постачання та ефективне використання ресурсів.

Відмінність запропонованого механізму визначається способом організації рішення, а не заявою про перше поєднання відомих інструментів. Збалансовані показники пов'язують фінансові й нефінансові орієнтири [164]; системи контролю Саймонса розрізняють діагностичне спостереження та інтерактивний перегляд [172]. COSO ERM включає ризик до формування стратегії та оцінки результативності [155], а підхід динамічних здатностей пояснює виявлення змін і перебудову ресурсів [185]. Авторський приріст полягає у конкретизації переходу від перевіреного сигналу до паспорта рішення, бюджетного забезпечення, одного кінцево відповідального, строку реакції та повторної перевірки. Універсальність або перевага такого механізму над усіма інтегрованими системами емпірично не доводиться (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Порівняння управлінських підходів за однаковими критеріями

Підхід	**Рішення**	**Запуск і зворотний зв'язок**	**Повноваження та перевірка**
BSC [164]	цілі й показники	відхилення від цілей	повноваження визначає організація
Системи контролю Саймонса [172; 194]	межі дій і управлінська увага	діагностичні відхилення; інтерактивний перегляд припущень	керівництво задає межі та спосіб обговорення
COSO ERM [155]	стратегія з урахуванням ризику	оцінювання ризиків, виконання, перегляд	врядування, культура й інформація; оцінка виконання
Динамічні здатності [185]	виявлення можливостей і перебудова ресурсів	зміни середовища та організаційне навчання	конкретні процедури потребують налаштування в організації
Запропонований механізм	паспорт альтернативи й бюджетне рішення	перевірений сигнал; операційне коригування або стратегічна ескалація	один А; власник даних, строк, доказ виконання й повторна перевірка

Джерело: складено автором

Сталий розвиток доповнює цю логіку вимогою не переносити витрати і ризики на майбутні періоди, природні ресурси, працівників або громаду. Тому управлінське рішення має оцінюватися одночасно за його поточним ефектом і за впливом на відтворювальну спроможність підприємства.

Економічна безпека у цьому механізмі не є синонімом економічної рівноваги. Вона характеризує здатність підприємства виявляти загрози, установлювати межі прийнятного ризику, захищати критичні ресурси та забезпечувати готовність до реагування. Економічна рівновага, своєю чергою, описує узгодженість елементів системи та результат реалізації управлінських рішень. Отже, безпекова підсистема має виконувати захисно-регуляторну функцію: зменшувати ймовірність і наслідки ризиків, здатних зруйнувати економічний потенціал, зберігаючи простір для розвитку [140; 147].

У руслі сталого розвитку механізм управління має одночасно враховувати фінансово-економічні, виробничо-ресурсні, екологічні, соціальні та організаційні параметри. Для аграрного бізнесу це означає, що рішення щодо структури посівів, технологій обробітку ґрунту, закупівель, зберігання, оплати праці або збуту не можуть оцінюватися лише за миттєвим грошовим результатом. Вони впливають на родючість, водні та енергетичні витрати, сезонну потребу в оборотному капіталі, кадрову спроможність, репутацію та доступ до ринків. Управлінська модель задає процедуру обґрунтованого визначення порогів з урахуванням особливостей господарства; універсальних значень вона не встановлює.

Практична реалізація механізму передбачає повторюваний управлінський контур: цілі та межі ризику, діагностика показників і причин, вибір рішення, реалізація, моніторинг та коригування. Його циклічність важлива для аграрного підприємства через сезонність, часові лаги між виробничими витратами й виручкою, залежність від погодних умов і коливань ринкової кон’юнктури. Відповідно, рішення не має завершуватися затвердженням плану: після виконання необхідно оцінити фактичний результат, зіставити його з очікуваним і уточнити правила реакції. Логіку циклу подано на рис. 1.15.

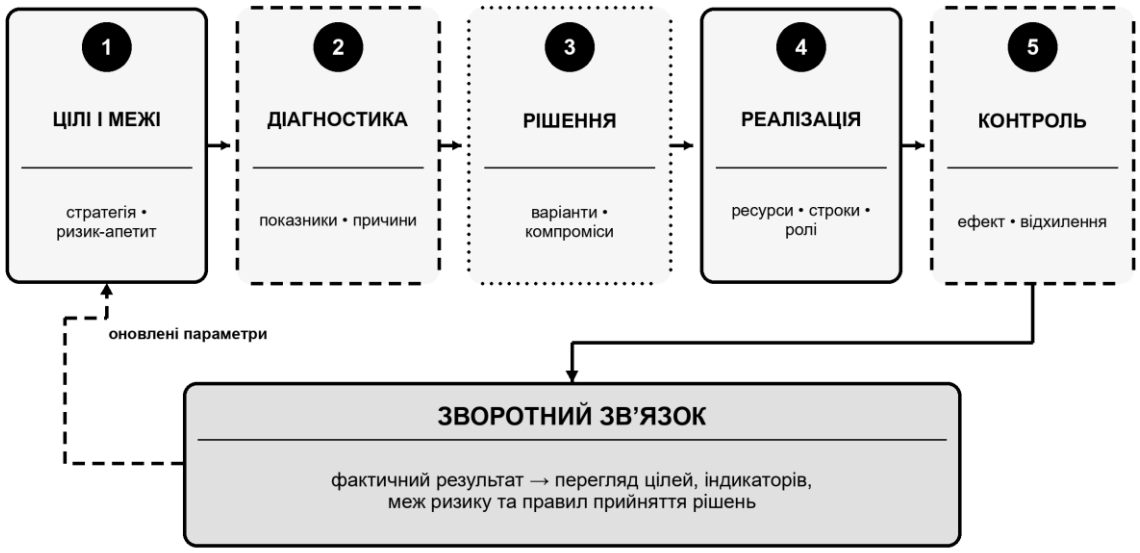


Рис. 1.15. Управлінський контур забезпечення економічної рівноваги

Джерело: розроблено автором

Першим елементом циклу є конкретизація стратегічної мети та меж ризику. Керівництво має визначити, які відхилення у ліквідності, завантаженні виробничих потужностей, стані ресурсів, якості продукції, кадровій забезпеченості чи екологічних параметрах є допустимими, а які вимагають втручання. Межа ризику не є зовнішньою формальністю: вона відображає ресурсні можливості, структуру активів, технологічний профіль, часовий горизонт і відповідальність власників та менеджерів. Її коректне встановлення зменшує небезпеку запізнілого або непропорційного реагування на нормальні сезонні коливання. На етапі діагностики важливо виявляти факт відхилення та його джерело, тривалість, взаємозв'язок з іншими показниками та можливість відновлення. Наприклад, погіршення ліквідності може бути наслідком запланованого накопичення запасів перед сезоном, затримки платежів покупців, зростання собівартості або помилки в бюджетуванні. Ці причини потребують різних управлінських відповідей. Тому систему показників слід пов'язати з конкретними рішеннями, відповідальними особами, джерелами даних і періодичністю перегляду та використовувати для прийняття рішень і звітності [155; 163; 183].

Суб’єктами управління виступають власники, вище керівництво, функціональні менеджери, відповідальні за виробництво, фінанси, збут, персонал і ризики, а також служба внутрішнього контролю або економічної безпеки. Важливо уникати подвійної підпорядкованості: стратегічні рішення й виділення ресурсів мають залишатися у компетенції керівництва, а виявлення відхилень, підготовка аналітики, контроль виконання та ескалація проблем – бути закріпленими за визначеними функціями. Такий розподіл зберігає спільну відповідальність і робить внесок кожної функції перевірюваним. Його приклад подано на рис. 1.16 [126; 147].

СУБ’ЄКТИ УПРАВЛІННЯ	ЦІЛІ ТА МЕЖІ	ДІАГНОСТИКА РИЗИКІВ	ВИБІР І РЕСУРСИ	ВИКОНАННЯ, КОНТРОЛЬ, НАВЧАННЯ
ВИЩЕ КЕРІВНИЦТВО	Р — затверджує	К — розглядає аналітику	Р — узгоджує ресурси	Р — оцінює результат
ФУНКЦІОНАЛЬНІ МЕНЕДЖЕРИ	У — конкретизують	В — аналізують причини	В — готують заходи	В — реалізують
КОНТРОЛІНГ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА	У — формують критерії	К — верифікують оцінку	К — контролюють ризики	К — контролюють і ескалюють

Р — рішення / затвердження В — виконання К — контроль та ескалація У — участь / інформування

Рис. 1.16. Розподіл відповідальності в процесі управління економічною рівновагою

Джерело: розроблено автором

Управлінський механізм має ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності, об’єктивності, достатності втручання, прозорості інформації та відповідальності за результат. Системність означає, що менеджер не розглядає ліквідність, прибутковість, технологічну дисципліну, безпеку праці та стан ресурсів ізольовано.

Адаптивність потребує здатності переглядати плани за зміни критичних припущень. Принцип достатності застерігає від ситуації, коли управління намагається замінити всі процеси саморегулювання та породжує надмірні транзакційні витрати. Саме поєднання цих принципів перетворює рівновагу на об’єкт цілеспрямованого менеджменту [140]. Стратегічний, тактичний і оперативний рівні управління мають різні часові горизонти, проте не можуть функціонувати автономно. На стратегічному рівні формуються місія, інвестиційні пріоритети, вимоги до економічної безпеки, межі ризику та принципи взаємодії зі стейкхолдерами. Тактичний рівень конкретизує їх у політиках, бюджетах, програмах розвитку й правилах контролю.

Оперативний рівень забезпечує щоденне виконання: платежі, закупівлі, технологічні операції, логістику, облік, контроль запасів і реагування на відхилення. Порушення зв’язку між цими рівнями знижує якість рішень і послаблює конкурентоспроможність підприємства.

Стратегію управління економічною рівновагою слід інтегрувати з іншими складовими стратегії підприємства, включно з фінансовою політикою. Її зміст охоплює принципи формування ресурсів і капіталу, підходи до управління ризиками, інвестиційні критерії, політику резервування, процедури реагування на кризові сигнали та вимоги до інформаційного забезпечення. Для аграрного підприємства доцільно доповнювати її правилами управління сезонними касовими розривами, природно-кліматичними ризиками, родючістю ґрунтів, залежністю від контрагентів і кадровими потребами. Взаємодію стратегічних орієнтирів показано на рис. 1.17 [41; 126]. Резильєнтність у цьому контексті означає здатність підприємства протидіяти збуренням, адаптуватися до них і відновлювати прийнятний рівень функціонування без втрати стратегічної керованості. Саме накопичення резервів не гарантує резильєнтності. Надмірне резервування зменшує інвестиційні можливості. Орієнтація лише на швидке скорочення витрат, зі свого боку, може підірвати технологічний або кадровий потенціал. Менеджмент має обрати комбінацію запасів, фінансування, контрактів, страхового захисту, диверсифікації та компетентностей відповідно до профілю ризиків і цільового горизонту розвитку.



Рис. 1.17. Стратегічне узгодження економічної безпеки, резильєнтності та конкурентоспроможності

Джерело: запропоновано автором

Конкурентоспроможність також не слід ототожнювати з короткостроковою прибутковістю. Вона формується через здатність підприємства пропонувати продукцію або послуги з прийнятним співвідношенням ціни, якості, надійності та відповідності вимогам ринку.

В аграрній сфері на неї впливають технологічна дисципліна, простежуваність продукції, дотримання контрактів, ефективність логістики, репутація, ресурсозберігальні рішення та якість управлінської інформації. Економічна рівновага є передумовою таких дій, оскільки стримує ситуативні рішення, які поліпшують один показник ціною втрати довгострокової позиції [191; 192].

Залежно від масштабу відхилення та часу реагування доцільно розрізняти режими розвитку, підтримки, адаптації та відновлення економічної рівноваги. На стратегічному рівні приймають рішення щодо розвитку та запобігання критичним залежностям.

Тактичний рівень охоплює налаштування бюджетів, резервів, політик і відповідальності. На оперативному рівні коригують графіки платежів, закупівель, виробничі норми та комунікації з контрагентами. Відповідність рівнів і режимів управління систематизовано на рис. 1.18 [163; 183; 184].

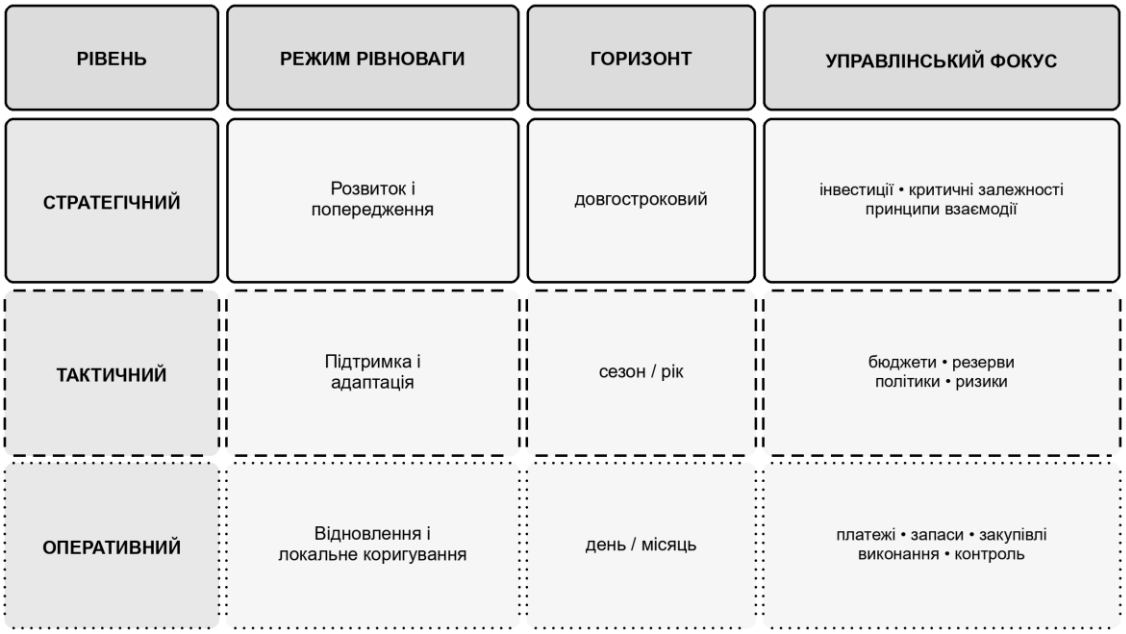


Рис. 1.18. Рівні та режими управління економічною рівновагою

Джерело: запропоновано автором

Підтримка рівноваги доречна тоді, коли параметри підприємства перебувають у прийнятному діапазоні, але потребують регулярного контролю. Збереження пов’язане із захистом критичних ресурсів і запобіганням втратам за появи ризиків. Відновлення застосовується, коли відхилення вже вплинуло на платоспроможність, виробничу спроможність, якість або інші ключові параметри. Розмежування цих режимів допомагає уникнути двох крайнощів: витрачання ресурсів на антикризові заходи без потреби або відкладання рішень до поки локальний дисбаланс перетворюється на системну проблему [126].

Об’єкт управління охоплює систему взаємопов’язаних параметрів: грошові потоки, доходи й витрати, активи та зобов’язання, виробничі ресурси, якість продукції, кадрові компетентності, стан природних ресурсів, інформація та взаємовідносини зі стейкхолдерами. Їх перелік для конкретного підприємства має бути обмеженим і релевантним.

Якщо індикатор не має зрозумілого економічного змісту, надійного джерела даних, відповідального та наперед визначеної управлінської дії, він не повинен бути включений до регулярного контуру контролю.

Структуру механізму доцільно подати як узгоджене поєднання принципів, суб'єкта, об'єкта, методів, інструментів, важелів і систем забезпечення. Інформаційне забезпечення надає дані для діагностики; організаційне визначає повноваження й взаємодію; правове та ресурсне забезпечення створюють межі здійсненності рішень. Відсутність будь-якого з цих компонентів робить механізм формальним. Наприклад, навіть якісна стратегія залишиться нереалізованою без ресурсів. Детальна аналітика також не дасть кількісного результату, якщо відповідальні не мають повноважень ухвалювати рішення. Така структура відображена на рис. 1.19 [126; 147].

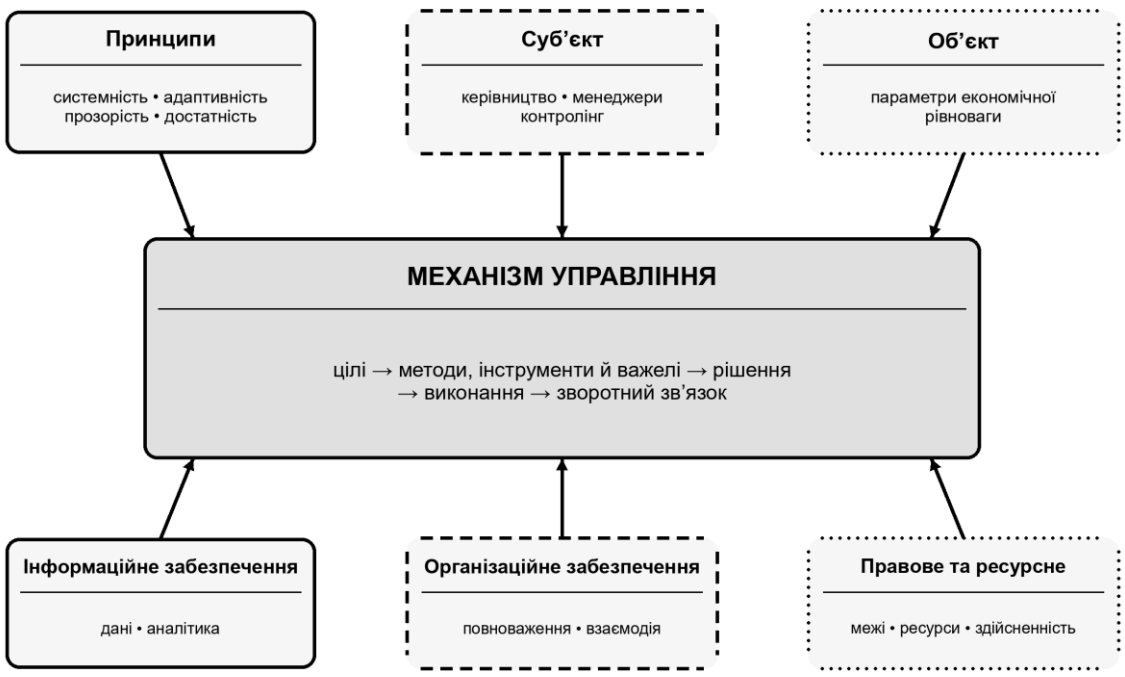


Рис. 1.19. Структура механізму управління економічною рівновагою

Джерело: розроблено автором

Методи управління визначають логіку отримання та інтерпретації інформації: діагностика, прогнозування, сценарний аналіз, бюджетування, порівняння варіантів, внутрішній контроль і оцінка результатів. Інструменти є конкретними носіями впливу – плани, бюджети, політики, договори, резерви, графіки платежів, стандарти, регламенти й інформаційні системи.

Важелі діють опосередковано: мотивація, комунікація, розподіл відповідальності, розвиток компетентностей, репутаційні стимули та управління змінами. Їх розмежування допомагає менеджменту зрозуміти спосіб і межі впливу на кожне відхилення; створення складної класифікації не є його метою.

Фінансова політика в межах цього механізму має враховувати структуру капіталу та сезонність надходжень, графік платежів, залежність від кредиторів і покупців, потребу в резерві ліквідності та інвестиційні потреби. План доходів і витрат доцільно супроводжувати сценаріями для ключових припущень: обсягу виробництва, цін, собівартості ресурсів, логістики та строків розрахунків.

Така практика переводить невизначеність у площину управління, хоча не усуває її. Водночас жодна модель прогнозу не є підставою для категоричного твердження про майбутній стан підприємства без перевірки якості даних і припущень [163; 184].

Організаційні зміни, реструктуризація або редизайн процесів можуть бути засобами підтримання конкурентоспроможності й відновлення рівноваги, проте не універсальною відповіддю на кожну проблему. Радикальна трансформація вимагає ресурсів, компетентностей, належної комунікації та оцінки ризиків її реалізації. Доцільною вона може бути за наявності чітко визначеної проблеми, очікуваного управлінського ефекту, відповідальних осіб і контрольних точок. Якщо цих умов немає, зміна організаційної структури або технології може посилити дисбаланс; тому перед упровадженням потрібна перевірка ресурсів, відповідальності та ризиків [155; 163; 184; 185].

Зв’язок методів, інструментів, важелів та систем підтримки з об’єктом управління наведено на рис. 1.20. Модель розмежовує функції елементів: отримання перевірених даних, вибір рішення, ресурсне забезпечення, виконання та контроль. Для застосування кожної функції визначають виконавця, інформаційний вхід, строк і критерій перевірки результату. Аграрна специфіка механізму пов’язана з дією природно-кліматичних, технологічних, ринкових, логістичних, фінансових, кадрових і регуляторних ризиків.

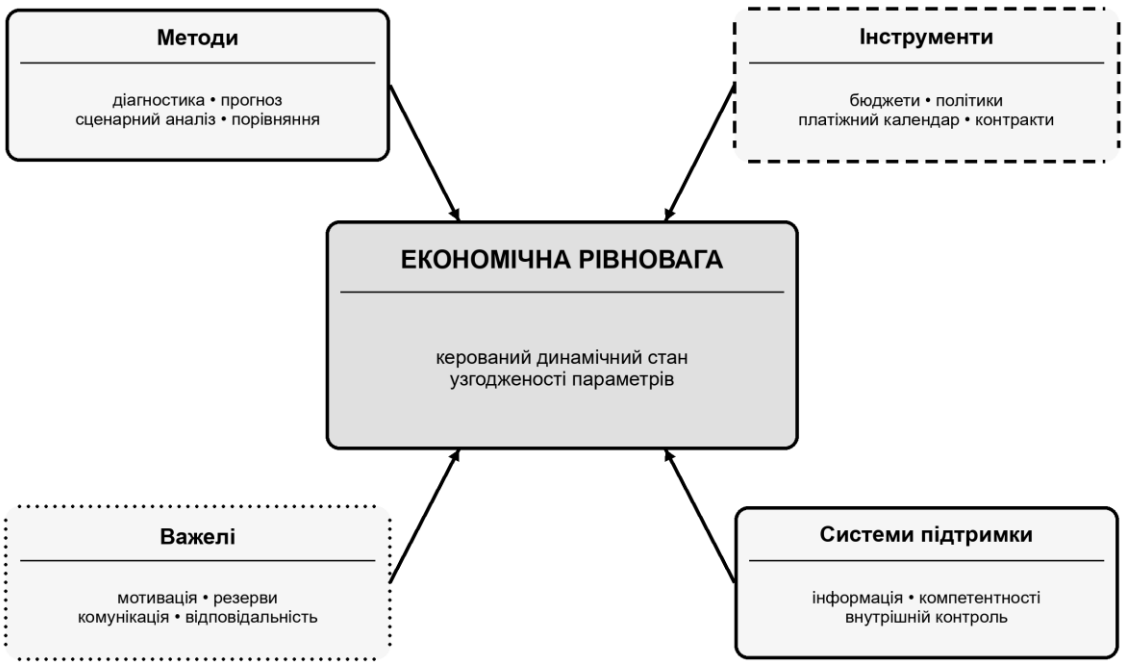


Рис. 1.20. Методи, інструменти й важелі підтримання економічної рівноваги

Джерело: запропоновано автором

Частина з них формується поза межами підприємства, але їхні наслідки залежать від внутрішньої підготовленості: диверсифікації джерел постачання й збуту, наявності резервів, якості технологічних карт, страхового захисту, доступності даних, компетентностей персоналу та оперативності комунікацій.

Економічна безпека має забезпечувати систематичне виявлення критичних залежностей, не перетворюючи управління на нескінченний перелік загроз. Карта ризиків не має бути статичним реєстром. Для кожного суттєвого ризику доцільно визначити імовірність, потенційний вплив, часовий горизонт, індикатор раннього попередження, власника ризику, превентивний захід і варіант коригування. Наприклад, ризик касового розриву може вимагати оновленого платіжного календаря й резерву ліквідності. В свою чергу, ризик втрати врожайності вимагає перегляду технологічних рішень, страхового покриття та сценаріїв виробничої програми; тоді як ризик залежності від одного покупця потребує диверсифікації контрактів.

Логіку такої карти ризик-менеджменту економічної рівноваги подано на рис. 1.21 [155; 163]. З позиції сталого розвитку управлінське рішення є прийнятним, якщо воно усуває поточне відхилення та не створює неприйнятних наслідків в іншій площині. Скорочення витрат може тимчасово поліпшити грошовий потік. Водночас воно здатне посилити технологічний ризик, погіршити умови праці, скоротити інвестиції у відтворення ґрунтів або зменшити здатність виконувати договірні зобов'язання.

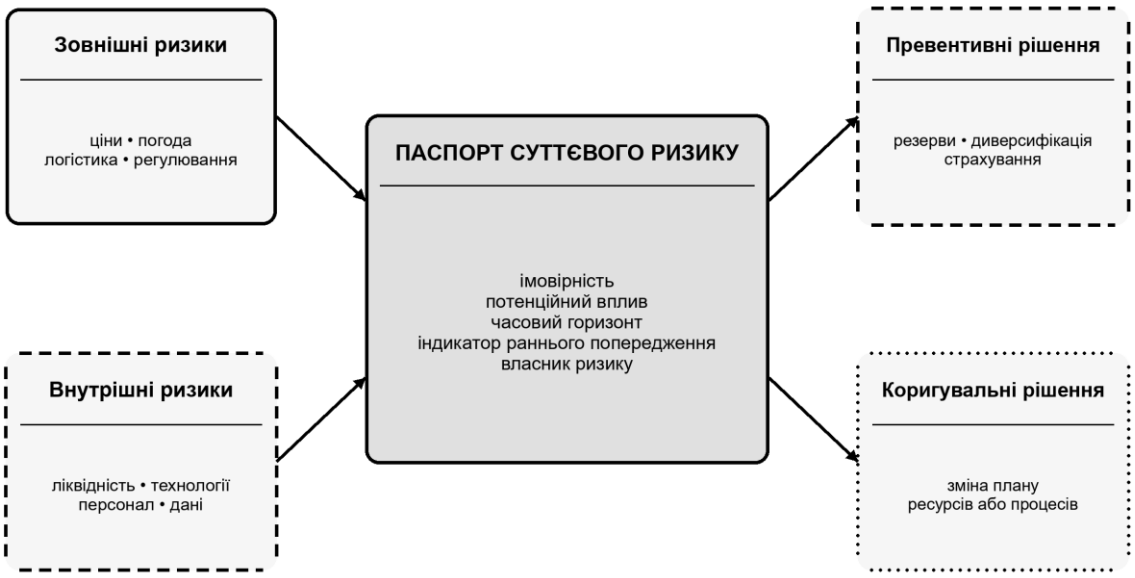


Рис. 1.21. Карта управління ризиками економічної рівноваги аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором

Саме тому менеджмент має аналізувати компроміси, чітко пояснювати критерії вибору та фіксувати очікувані й фактичні результати. Такий підхід підвищує підзвітність рішень і підтримує довіру стейкхолдерів.

Резильєнтність аграрного підприємства визначається спроможністю відновлювати керованість після появи відхилень. Її управлінськими передумовами є якість інформації, швидкість ескалації, наявність альтернативних сценаріїв, достатність компетентностей, ресурсна гнучкість і здатність вчитися на попередніх рішеннях.

Резильєнтність має оцінюватися через обсяг резерву та через те, чи може підприємство швидко уточнити виробничу програму, забезпечити критичні операції, зберегти відносини з контрагентами та повернутися до прийнятного режиму функціонування.

Для перетворення моніторингу на управлінську дію доцільно завчасно встановити сценарії реакції на сигнали.

Якщо відхилення перебуває в межах допуску, достатнім є посилений контроль; якщо має локальний характер – потрібне коригування плану, ресурсів або процесу; якщо є системним – ініціюється програма відновлення з переглядом відповідальності, пріоритетів і джерел фінансування. Після реалізації заходів оцінюють відновлення показника та вплив рішення на резильєнтність, конкурентоспроможність і відповідність цілям сталого розвитку. Це відображено на рис. 1.22.

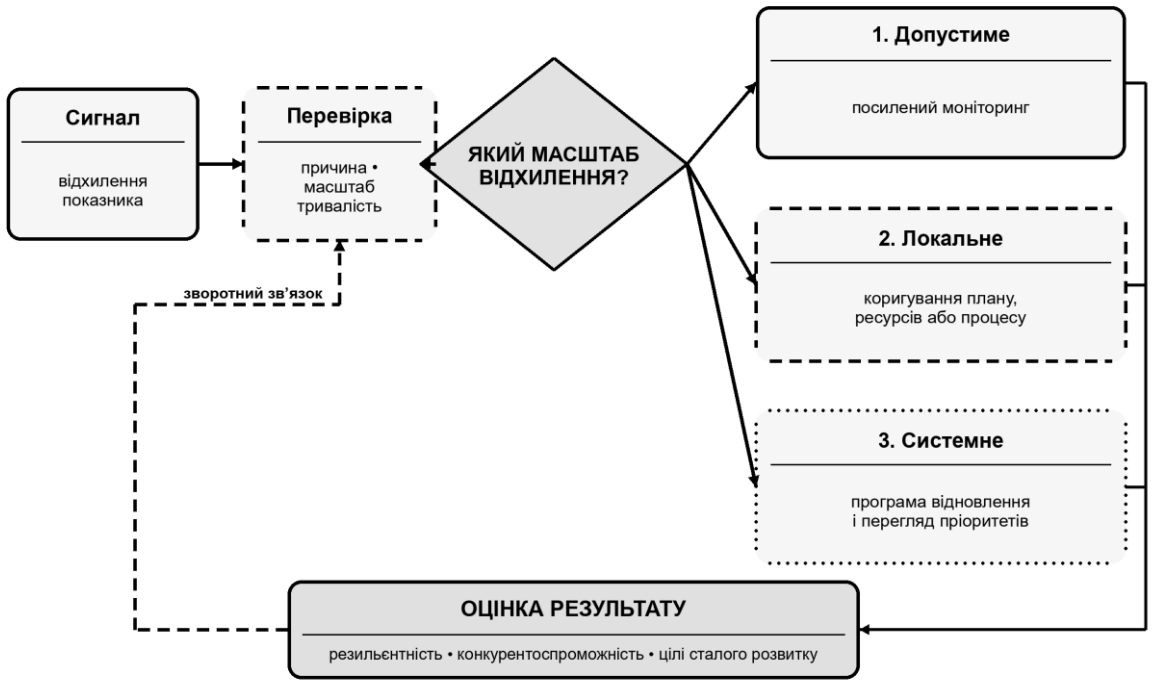


Рис. 1.22. Сценарії управлінської реакції на відхилення параметрів економічної рівноваги

Джерело: розроблено автором

Інноваційні рішення та оновлення бізнес-процесів можуть посилити економічну рівновагу, коли вони спираються на належну підготовку, обґрунтований вибір часу, забезпечення ресурсами й контроль ризиків.

Технологічні, цифрові та модернізаційні інвестиції потребують оцінки впливу на грошові потоки, потребу у фінансуванні, кадрові компетентності, екологічні наслідки та сталість логістичного доступу до внутрішнього і зовнішнього ринків збуту.

Тому, автоматично вважати їх безумовним благом не можна. Саме таке розуміння поєднує інноваційний розвиток із конкурентоспроможністю, економічною безпекою та здатністю підприємства підтримувати довгострокову траєкторію [185; 187].

Обмеження запропонованої моделі полягає в її концептуальному характері. Вона не доводить фактичний рівень економічної рівноваги конкретного підприємства і не встановлює універсальних нормативів. Для прикладного використання необхідно сформувати релевантну систему показників, перевірити достовірність даних, врахувати сезонність, виробничий профіль, масштаби діяльності, регіональні умови та доступні ресурси. Необхідна також емпірична перевірка того, як конкретні управлінські рішення пов’язані з фінансовими, виробничими, екологічними та соціальними результатами в часі.

У підрозділі 1.3 концептуалізовано механізм управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті сталого розвитку. Рівновагу розглянуто як керований динамічний стан, що підтримується узгодженням цілей, ресурсів, процесів, зобов’язань, ризиків і управлінських рішень. Економічна безпека виконує наскрізну захисно-регуляторну функцію механізму, резильєнтність характеризує здатність системи адаптуватися й відновлювати керованість, а конкурентоспроможність є довгостроковим результатом якісно організованого менеджменту.

Наукову новизну становить розвиток концептуальної моделі механізму управління економічною рівновагою через інтеграцію шести послідовних елементів: цілевстановлення та меж ризику, діагностики, вибору рішення, реалізації, моніторингу й коригування. Модель поєднує стратегічний, тактичний і оперативний рівні управління з економічною безпекою, резильєнтністю, конкурентоспроможністю та вимогами сталого розвитку.

Результат має концептуальний характер і формує логіку подальшої емпіричної перевірки.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості сформувати для аграрного підприємства карту показників і ризиків, закріпити відповідальних осіб, визначити межі відхилень, сценарії реагування та контрольні точки оцінки результату. Модель може бути використана під час розроблення стратегії, бюджетування, формування політики економічної безпеки, підготовки інвестиційних рішень, управління сезонними касовими розривами, контрактними залежностями, технологічними й кадровими ризиками. Її застосування має підвищити обґрунтованість, своєчасність і підзвітність управлінських рішень; формальне збільшення кількості звітів цієї мети не забезпечує.

Подальше дослідження має конкретизувати склад індикаторів для вибірки аграрних підприємств, перевірити зіставність даних, визначити релевантні порогові значення та дослідити зв’язок між управлінськими рішеннями, ризиками, резильєнтністю, конкурентоспроможністю й результатами сталого розвитку. Лише після такого емпіричного етапу можливі кількісні висновки щодо сили та напряму цих зв’язків. У межах підрозділу сформовано методичну основу, що визначає послідовність цієї перевірки та межі коректної інтерпретації її результатів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі даної дисертації уточнено теоретичне підґрунтя управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті сталого розвитку. Відправною тезою є те, що рівновага не зводиться до разового збігу фінансових показників. Вона складається в процесі управління, коли керівництво співвідносить цілі з ресурсами, виробничими можливостями, зобов’язаннями та обмеженнями. Для аграрного підприємства ця залежність набуває особливої ваги: часовий розрив між витратами і надходженнями, біологічні цикли, погодні впливи та потреба у відтворенні земельних ресурсів роблять ситуативні рішення вразливими. У такому розумінні наукове завдання першого розділу полягає в обґрунтуванні способів

цілеспрямованого підтримання рівноваги. Опис рівноважного стану слугує вихідним етапом цього обґрунтування.

Розгляд еволюції уявлень про рівновагу дав змогу простежити, як аналіз цінових, ресурсних і бюджетних пропорцій поступово доповнився системним баченням підприємства. Підприємство діє не ізольовано: на його рішення впливають ринок, природне середовище, працівники, контрагенти та інші заінтересовані сторони. Тому для менеджменту важливо визначити параметри прийнятного стану та зрозуміти, хто, на підставі якої інформації та якими засобами може вплинути на відхилення. Економічна рівновага постає як постійне узгодження поточних можливостей підприємства зі стратегічними намірами; наперед задана точка балансу не відображає її динаміки.

Суттєвим результатом є розмежування близьких, однак не тотожних категорій. Економічний баланс характеризує передусім фінансово-ресурсні пропорції. Рівновага має ширший зміст, оскільки охоплює зв’язок фінансово-економічних, виробничо-ресурсних, екологічних, соціальних та управлінських параметрів. Стійкість відображає здатність зберігати прийнятний режим роботи, життєздатність – підтримувати й відтворювати систему, а виживання пов’язане з діями в кризовій ситуації. Завдяки такому розмежуванню немає підстав ототожнювати якість управління з одним сприятливим показником, наприклад із ліквідністю чи поточною рентабельністю.

У контексті сталого розвитку управлінське рішення не можна оцінювати лише за швидким фінансовим результатом. Важливо, як воно позначається на відтворенні ресурсного потенціалу, екологічній цілісності, соціальній спроможності та якості врядування. Економічна безпека в цій системі виконує захисно-регуляторну функцію: допомагає вчасно виявити загрозу, окреслити межу ризику, організувати внутрішній контроль і підготувати реакцію на критичне відхилення. Резильєнтність виявляється у здатності підприємства адаптуватися та повернути керованість після збурення. Конкурентоспроможність, своєю чергою, формується як довгостроковий наслідок послідовних економічних, технологічних, екологічних і організаційних рішень. Отже, ці поняття взаємодіють, проте не підміняють одне одного.

Практичний перехід від поняття до управлінської дії забезпечує запропонований механізм. До нього входять принципи, суб'єкти та об'єкти управління, інформаційне забезпечення, методи, інструменти й важелі впливу. Його логіка проста, однак не спрощена: спочатку визначають цілі й межі прийнятного ризику, далі з'ясовують причини відхилень, обирають рішення, закріплюють виконавців, контролюють результат і за потреби коригують дії. Стратегічний рівень визначає напрям розвитку та інвестиційні пріоритети; тактичний втілює їх у політиках, бюджетах і резервах; оперативний рівень відповідає за щоденне виконання технологічних, фінансових і логістичних рішень. Саме узгодження цих рівнів поєднує управління розвитком, ризиками та економічною безпекою.

Наукова новизна одержаного результату пов'язана з розвитком теоретичного підходу, у якому економічну рівновагу аграрного підприємства запропоновано розглядати як динамічний керований стан. Його зміст розкрито через узгодження економічних, виробничо-технологічних, екологічних, соціальних і управлінських параметрів з урахуванням галузевої специфіки. Новим результатом також є концептуальна модель механізму управління, де послідовність «цілі та межі ризику – діагностика – вибір рішення – реалізація – моніторинг – коригування» пов'язано зі стратегічним, тактичним і оперативним рівнями менеджменту, економічною безпекою, резильєнтністю, конкурентоспроможністю та вимогами сталого розвитку. Це положення має теоретико-методичний характер і окреслює логіку подальшого дослідження; причинні зв'язки потребують окремого емпіричного доведення.

Керівництву аграрного підприємства слід адаптувати систему показників і ризиків до масштабу та профілю підприємства, сезонності, регіональних умов, ресурсної забезпеченості й якості інформації. Для кожного показника потрібно визначити джерело даних, відповідального, періодичність моніторингу, межу відхилення та сценарій реагування. Таку систему доцільно використовувати для емпіричної перевірки того, як управлінські рішення пов'язані з економічними, виробничими, екологічними й соціальними результатами сталого розвитку; причинні висновки слід робити лише після окремої перевірки.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ГАЛУЗІ ЗЕРНОВИРОБНИЦТВА

2.1. Структурно-динамічний аналіз сучасного стану та стратегічних перспектив виробництва зерна в Україні

Завданням дослідження в межах підрозділу 2.1 даної дисертації є визначення сучасного стану аграрного сектору України та виявлення тенденцій, що формують зовнішнє середовище діяльності аграрних підприємств. Для досягнення цієї мети застосовано поєднання динамічного, структурного й причинно-наслідкового аналізу. Об’єктом оцінювання є аграрний сектор у цілому, а зернова галузь розглядається як його стратегічно важливий, проте не тотожний складник. Таке розмежування потрібне, оскільки збільшення фізичного обсягу зерна не означає автоматичного зростання валової продукції сільського господарства, виручки або прибутковості виробників. У дослідженні тоннаж інтерпретується як виробничий індикатор, а фінансовий результат – як наслідок взаємодії урожайності, структури культур, цін, собівартості, втрат, умов збуту та вартості логістики. Аграрний сектор виконує в економіці України одночасно виробничу, продовольчу, експортну, зайнятісну, просторову й фіскальну функції. Його стійкість впливає на пропозицію продовольства та на завантаження транспорту, портів, елеваторів, переробної промисловості, торгівлі та фінансових установ. Водночас така системність означає високу чутливість до порушення міжгалузевих зв’язків: руйнування енергетичного або портового об’єкта перетворюється для виробника на зростання витрат, затримку оборотності капіталу та ціновий дисконт.

Оцінювати сектор лише за валовим збором методологічно некоректно, оскільки це обмежує об’єктивність висновків. Сильною стороною українського сільського господарства залишається здатність формувати обсяг продовольства, що перевищує внутрішню потребу за низкою культур.

За оцінкою НІСД, у 2023 році виробництво основних груп рослинницької продукції перевищувало внутрішнє споживання у 1,5–3 рази, а агропродовольчий експорт забезпечив 21,9 млрд дол. США валютних надходжень [101].

Утворений резерв створює макроекономічну й гуманітарну цінність, однак одночасно підсилює залежність від зовнішніх ринків і транспортних коридорів. Коли експортна інфраструктура порушена, надлишок пропозиції на внутрішньому ринку знижує закупівельні ціни швидше, ніж собівартість виробництва. Структурна неоднорідність сектору проявляється у співіснуванні великих вертикально інтегрованих груп, середніх підприємств, фермерських господарств і домогосподарств. Великі виробники мають кращий доступ до портфеля маршрутів, форвардних контрактів, лабораторного контролю та зовнішнього фінансування. Менші господарства швидше змінюють локальну спеціалізацію, але мають слабшу переговорну позицію щодо тарифів елеваторів, трейдерів і кредиторів. Тому один і той самий шок формує різні траєкторії: для капіталізованого підприємства – зниження маржі, для малоліквідного – ризик припинення виробничого циклу.

Зернова галузь має особливе значення як базова ланка експорту, кормової бази, борошномельного, крохмале-патокового, спиртового й біоенергетичного виробництв. Проте її домінування в публічних оцінках може створювати викривлене уявлення про аграрний сектор. Рослинництво охоплює також олійні, овочеві, картоплю, плодові й кормові культури, а загальна аграрна продукція – ще й тваринництво.

Відтак приріст кукурудзи або пшениці може співіснувати зі спадом інших культур, скороченням тваринницького випуску та погіршенням вартісних результатів. Експортна функція аграрного сектору у 2025 році зберегла системне значення: за даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства, агропродовольчий експорт становив близько 22,6 млрд дол. США, або приблизно 56 % товарного експорту держави [93].

Водночас його вартість зменшилася порівняно з 2024 роком, а частка ЄС у географії постачань знизилася з 52,1 до 47,5 %. Це вказує на збереження зовнішнього попиту за одночасної потреби диверсифікувати ринки, підвищувати частку переробки й зменшувати залежність від одного регуляторного та логістичного напряму (табл. *2.1*).

Таблиця 2.1.

Динаміка виробництва зернових і зернобобових культур в Україні у 2020–2025 роках

Рік	Валовий збір, млн т	Зібрана площа, млн га	Урожайність, ц/га	Річна зміна збору, %
2020	64,933	15,283	42,5	-13,6
2021	86,010	15,948	53,9	+32,5
2022	53,864	11,773	45,8	-37,4
2023	59,770	10,840	55,2	+11,0
2024	56,400	11,125	50,7	-5,6
2025	60,790	11,570	52,5	+7,8

Джерело: розраховано автором за даними офіційної статистики України [37; 103; 193]

Динаміку 2020–2025 років доцільно поділити на три етапи. Перший – передвоєнне зростання 2020–2021 років, коли після слабшого врожаю 2020 року поєднання сприятливішої урожайності та значної зібраної площі забезпечило рекордний результат 2021 року. Другий – системний шок 2022 року, спричинений окупацією територій, мінуванням, втратою техніки й запасів, порушенням посівної кампанії, дефіцитом пального та блокуванням портів. Третій – нерівномірне адаптаційне відновлення 2023–2025 років, коли відновлення фізичного виробництва не супроводжувалося пропорційною нормалізацією фінансових і логістичних умов.

У 2020 році було зібрано 64,933 млн т зернових і зернобобових із 15,283 млн га за середньої урожайності 42,5 ц/га [37]. Відносно 2019 року це означало спад приблизно на 13,6 %, пов’язаний насамперед із гіршими погодними умовами й нижчою продуктивністю. Отже, нижча база 2020 року має враховуватися під час інтерпретації рекордного темпу 2021 року. Без цього ефекту бази висновок про структурне прискорення був би перебільшеним.

У 2021 році валовий збір зріс до 86,010 млн т, площа врожайних угідь – до 15,948 млн га, а урожайність – до 53,9 ц/га [37; 94]. Порівняно з 2020 роком фізичний обсяг врожаю зернових культур збільшився на 32,5 %, причому вирішальним чинником була продуктивність, тоді як зміна площі відігравала меншу роль. Національний банк оцінював прямий внесок рекордного врожаю зернових у приріст реального ВВП приблизно у 0,8 в. п [99].

Наведені дані підтверджують макроекономічну значущість галузі. Утім рентабельність кожного аграрного підприємства залежить від цін, ресурсних витрат, контрактів, строків реалізації, доступності ринків, безпеки діяльності та логістики врожаю. У 2022 р. збір скоротився до 53,864 млн т, тобто на 37,4 % порівняно з 2021 р.; зібрана площа зменшилася до 11,773 млн га, а урожайність – до 45,8 ц/га [37]. Масштаб спаду відображає одночасне звуження доступної виробничої території та погіршення технологічних умов. За матеріалами парламентських слухань, у 2022 р. до 30 % сільськогосподарських полів, або орієнтовно 5 млн га, були недоступними чи непридатними до використання через окупацію, бойові дії та мінування [60]. Тому 2022 р. слід розглядати як структурний розрив статистичного й господарського середовища, що потребує окремих сценаріїв відновлення. У 2023 р. збір відновився до 59,77 млн т, або приблизно на 11,0 %, насамперед завдяки урожайності 55,2 ц/га за подальшого скорочення зібраної площі до 10,84 млн га [101]. Це свідчить про адаптивність виробників: вони переналаштували технологічні карти, маршрути постачання, зберігання й збут, а сприятливіші агрометеорологічні умови частково компенсували територіальні втрати.

Підвищення фізичної продуктивності не усунуло цінового дисконту на внутрішньому ринку та високої вартості доставки до кордону або порту. У 2024 р. збір зерна зменшився приблизно до 56,4 млн т, а у 2025 р. зріс до 60,79 млн т. Приріст супроводжувався розширенням зібраної площі приблизно на 4 % і підвищенням урожайності на 3,6 % [103]. Відновлення є значущим, проте результат залишився на 29,3 % нижчим за рекорд 2021 р. Порівняння з 2021 р. окреслює межі адаптації: технологічні та організаційні рішення підтримали виробництво, але не компенсували втрату доступу до землі, зрошення, капіталу й частини інфраструктури (рис. 2.1).

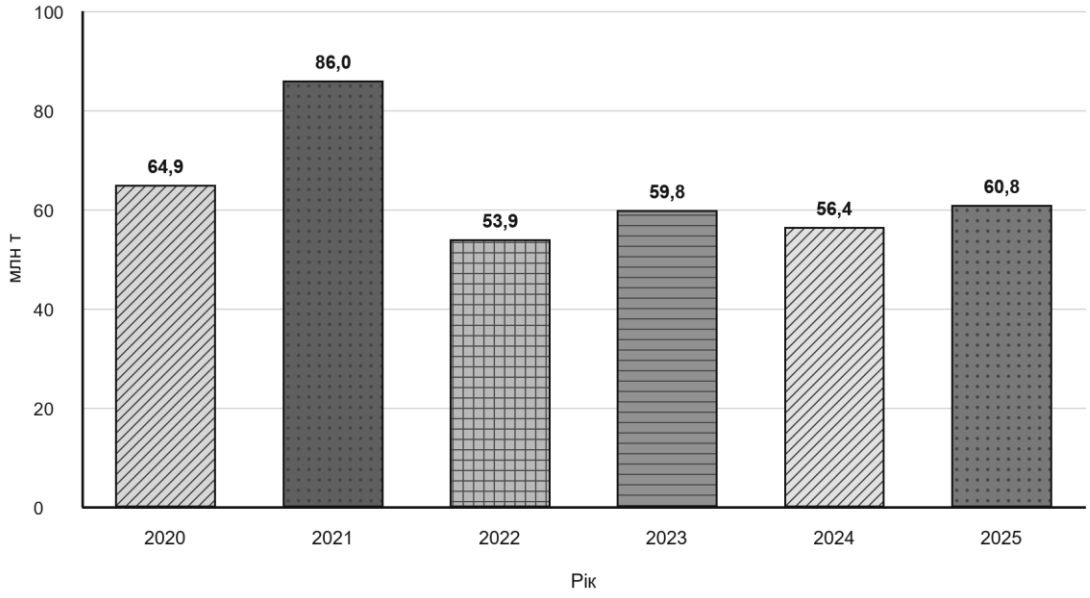


Рис. 2.1. Динаміка валового збору зернових і зернобобових культур в Україні у 2020–2025 роках

Джерело: побудовано автором за даними офіційної статистики [37; 103; 193].

Ключова аналітична суперечність 2025 року полягає в одночасному зростанні збору врожаю зернових культур на 7,7 % і скороченні загального обсягу аграрного виробництва на 6,8 %, у тому числі продукції рослинництва на 7,5 % і тваринництва на 4,1 % [103].

Це пояснюється тим, що зерно є лише однією із товарних груп у широкій структурі аграрної продукції, зокрема експортного пулу, а індекс аграрного виробництва агрегує різні види випуску у порівнянних цінах. Позитивний внесок кукурудзи та пшениці був недостатнім, щоб компенсувати спад олійних, окремих круп'яних, овочевих та інших культур, а також продукції тваринництва (рис. 2.2). Друга причина різновекторності структурних зрушень в аграрному секторі полягає у неоднаковій економічній вимірюваності фізичного обсягу різних видів аграрної продукції. Так, одна тонна зерна, овочів, плодів або продукції тваринництва має різну додану вартість, ресурсомісткість і частку втрат. Збільшення обсягу низькомаржинальної експортної культури при одночасному скороченні більш вартісного сегмента може підвищити фізичну масу врожаю, але знизити загальний індекс продукції та фінансовий результат.

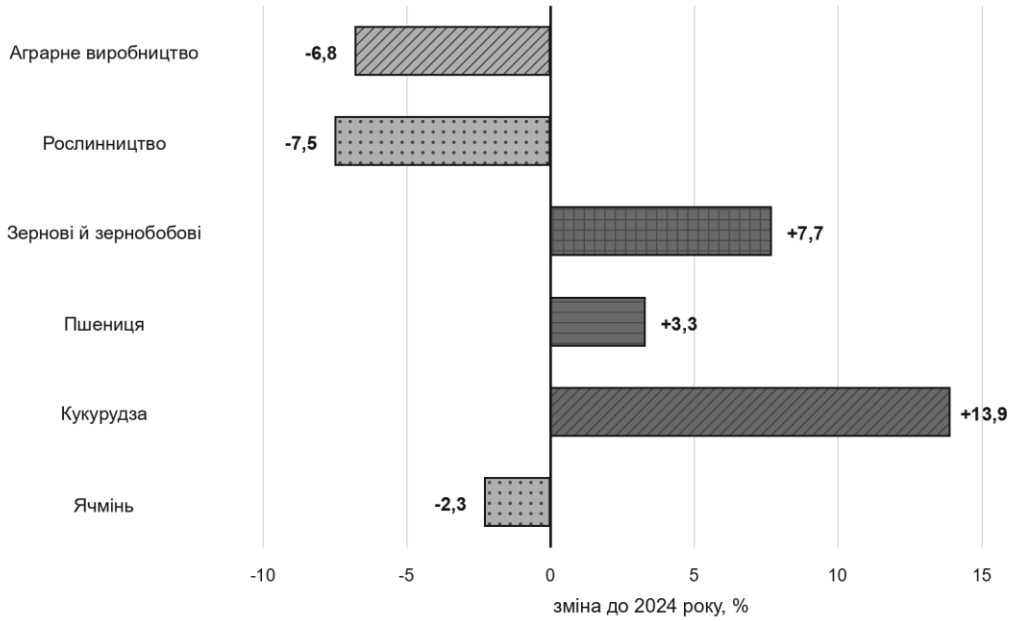


Рис. 2.2. Зміна обсягу загальних аграрних і видових (зернових) показників у 2025 році порівняно з 2024 роком

Джерело: побудовано автором за даними НІСД про підсумки функціонування аграрного сектору України у 2025 році [103].

Тому 2025 рік слід трактувати як локальне відновлення зернового виробництва в умовах загальносекторального спаду, утім без подолання кризи.

Структура виробництва зернової галузі у 2025 р. стала ще більш сконцентрованою на зернових і технічних культурах. Кукурудза забезпечила 30,68 млн т, пшениця – 23,27 млн т, ячмінь – 5,20 млн т, а разом ці три культури сформували близько 97,3 % загального збору [103]. Порівняно з 2024 р. виробництво кукурудзи зросло на 13,9 %, пшениці – на 3,3 %, тоді як ячменю скоротилося на 2,3 %. Зміну обсягів урожаю основних зернових і технічних культур у 2025 р. порівняно з 2024 р. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Структура виробництва основних зернових культур у 2024–2025 роках

Культура	2024 р., млн т	2025 р., млн т	Зміна, %	Частка у зборі 2025 р., %
Пшениця	22,53	23,27	+3,3	38,3
Кукурудза	26,94	30,68	+13,9	50,5
Ячмінь	5,32	5,20	−2,3	8,6
Інші зернові й зернобобові	1,61	1,64	+1,9	2,7
Усього	56,40	60,79	+7,8	100,0

Джерело: розраховано автором за офіційними статистичними даними [37; 103; 193].

Причина домінування кукурудзи та пшениці має подвійну економічну природу. З одного боку, ці культури масштабовані, технологічно освоєні, мають розвинену елеваторну й торговельну інфраструктуру та сталий зовнішній попит. З іншого боку, кукурудза є енергоємною на етапі сушіння, чутливою до вартості газу й електроенергії та потребує значних складських потужностей. Пшениця має жорсткі вимоги до якості, а невідповідність білковим або фітосанітарним параметрам переводить партію в дешевший сегмент. Тому концентрація підсилює ефективність масштабу, але збільшує корельовані ризики. Частка інших зернових і зернобобових у 2025 році була незначною. При цьому спостерігалося суттєве скорочення гречки, проса, вівса та жита, тоді як виробництво зернобобових зросло [103] (рис. 2.3).

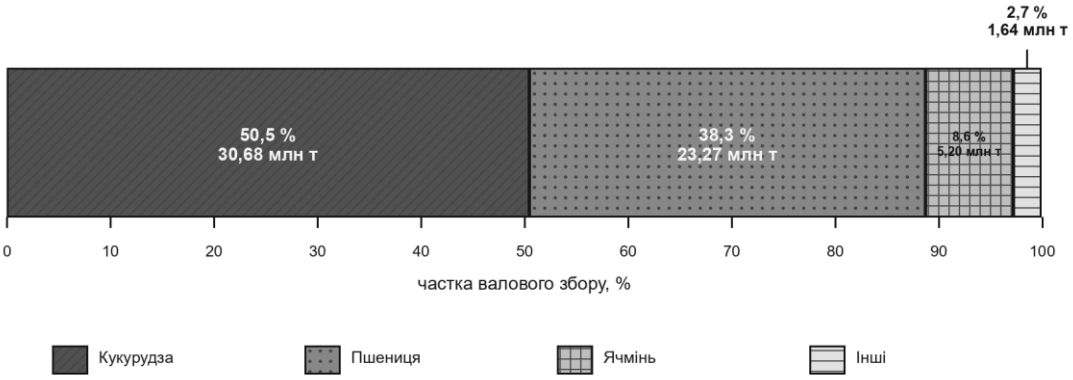


Рис. 2.3. Структура валового збору зернових і зернобобових культур за основними культурами у 2025 році в Україні

Джерело: побудовано автором за офіційними статистичними даними [37; 103; 193].

Такі структурні зміни у аграрному виробництві сприяють поглибленню продовольчого й агроекологічного протиріччя. Так, вузька спеціалізація максимізує дохід за сприятливої кон’юнктури, але послаблює сівозміни, локальну пропозицію нішевих культур і стійкість до погодних та торговельних шоків. Диверсифікація не означає адміністративного вирівнювання площ, адже вона потребує стабільного законтрактованого попиту, переробки, насіннєвої бази та страхових інструментів.

Зернова галузь України залишається експортоорієнтованою. До повномасштабної війни на зовнішні ринки спрямовувалося близько трьох чвертей виробленого зерна, тоді як внутрішнє споживання становило орієнтовно 20–25 % [101]. За такої моделі морський транспорт визначає обсяг експорту та закупівельну ціну в глибині країни. Зростання фрахту, страхових премій, перевалки та залізничного плеча перетворюється на зниження ціни виробника. Відновлення Українського морського коридору було критичним управлінсько-інфраструктурним рішенням, що повернуло частину пропускної спроможності та посилило конкуренцію маршрутів [95].

Проте відновлення фізичного експорту не усуває фінансової вразливості.

Аграрні підприємства понесли витрати на насіння, добрива, засоби захисту, пальне та оренду землі ще до реалізації врожаю. Затримка збуту подовжує операційний цикл і збільшує потребу в оборотному капіталі. Нерентабельність одинці продукції масштабує збитки аграрних підприємств кожної тони реалізованих зернових культур. Так, нижча за собівартість ціна погрішує ліквідність аграрного підприємства, яке через додаткові витрати на сушіння, зберігання й логістику опиняється у скрутному становище перед кредиторами.

Якість і прогнозованість ситуації дедалі більше визначають ринковий доступ. Вимоги до залишків засобів захисту, походження партії, вуглецевої інтенсивності, належного зберігання та фітосанітарного контролю переводять цифровий облік із допоміжної функції у складову конкурентоспроможності. Для великого експортера зерна це питання премії або дисконту, а для малого аграрного виробника – умова входження до формалізованого ланцюга поставок. Кооперативні лабораторії, спільні сушильні й складські потужності та електронний паспорт партії здатні істотно зменшити питомі витрати відповідності.

Система управління на аграрних підприємствах наразі стикається із найчисельнішим спектром зовнішніх ризиків. Найбільшим серед них справедливо визнається воєнний ризик як базовий, мультиплікативний чинник, що поєднує фізичне знищення активів, мінування, переривання доступу до полів, втрату врожаю та активів, підвищення страхових і логістичних витрат, а також відтік працівників.

За даними Світового Банку станом на кінець 2025 року прямі збитки аграрного сектору України оцінювалися у 12,1 млрд дол. США, економічні втрати активів – у 78,0 млрд дол. США, а потреби у відновленні – у 55,5 млрд дол. США [178]. Мінування породжує не тільки втрати активів та посівних площ. Навіть після нетехнічного обстеження аграрному підприємству потрібні юридично підтверджений статус ділянки, відновлення доріг, меліоративних мереж, складів і доступу до енергопостачання.

Пріоритетність розмінування має визначатися гектарами та відновлюваною доданою вартістю, кількістю робочих місць, критичністю для продовольства та можливістю швидкого запуску пов'язаних потужностей. Це перетворює розмінування на інвестиційно-портфельне рішення держави й громад.

Логістичний ризик проявляється через концентрацію потоків, нестабільність пропускної спроможності та високу частку транспортних витрат у ціні зерна. Постійні атаки на порти й енергетичні об'єкти мають каскадний ефект: простої вагонів і суден, накопичення запасів, дефіцит складських ємностей, штрафи та погіршення якості поряд із прямими втратами активів через масштабні пошкодження портової інфраструктури й аграрних вантажів [100].

Результативність управлінських дій аграрних підприємств прямо залежть від об'єктивної можливості доступу до морського коридору, дунайських портів, залізничних переходів, автомобільних маршрутів та внутрішніх перевалочних вузлів. Кожен ризик має своє економічне вираження у фінансових результатах аграрного підприємства. В свою чергу, фінансовий ризик посилюється розривом між сезонністю витрат і невизначеним моментом реалізації. Високі ставки, обмежена застава, потсійна воєнна загроза і слабке страхове покриття скорочують інвестиційний горизонт. Аграрні підприємства відтерміновують оновлення техніки, знижують інтенсивність технологій або продають зерно одразу після збирання, коли локальна ціна найнижча. Для уникнення такого проциклічного ефекту кредитні гарантії повинні бути пов'язані з виробничою життєздатністю, ризик-менеджментом і прозорим обліком, не зосереджуючись на формальному статусі позичальника.

Наслідки кліматичного ризику виявляються у частіших посухах, хвилях спеки, нерівномірності опадів і зміщенні строків польових робіт. Руйнування Каховського водосховища додатково загострило екологічні проблеми зрошення земель у південних регіонах України.

Світовий банк оцінив потребу українського аграрного сектору у водних ресурсах для зрошення сільськогосподарських угідь як критичну [178]. Крім цього, для вирощування зернових культур істотне значення мають такі агротехнології з використанням води, як: вологоощадний обробіток, гібриди з різною стиглістю, зонування культур, датчики вологи та сценарне планування врожайності.

Механічне відтворення довоєнної структури аграрного виробництва не здатне стати економічно виправданим результатом, оскільки енергозалежність виявляла себе економічною проблемою і в мирний час. Так, енергетичний ризик особливо значущий для сушіння кукурудзи, роботи елеваторів, переробки та холодових ланцюгів. Резервний генератор знижує ризик простою, але може підвищити собівартість і викиди. Тому, більш стійкою є комбінування енергоефективного обладнання, локальної генерації, накопичення, гнучких графіків і контрактів на пріоритетне живлення. Таке інвестиційне рішення має виходити з ціни обладнання й водночас враховувати вартість упущеної вигоди від невідвантаженої продукції та логістичних простоїв.

Кадрові обмеження у належному забезпеченні аграрних підприємств кваліфікованим персоналом та робітниками пов’язані з мобілізацією, міграцією, демографічним старінням, особливо на сільських територіях, а також дефіцитом професійної підготовки операторів сучасної техніки, інженерів, агрономів та аналітиків. Автоматизація здатна частково компенсувати нестачу працівників, однак без навчання створює нову залежність від аутсорсингу.

У зв’язку з цим, до системного вирішення проблем в діяльності аграрних підприємств мають долучатися заклади професійно-технічної та вищої світи України через реалізацію освітніх програм підготовки кадрів з наданням цифрових компетентностей, навичок безпекових засад роботи на забруднених територіях, технічне обслуговування та фінансовий аналіз виробничих рішень.

Присутній в аграрному секторі інституційний ризик охоплює нестабільність правил торгівлі, дозвільних процедур, підтримки й екологічних вимог. Євроінтеграція розширює потенційний ринок і доступ до інвестицій, але потребує адаптації до стандартів безпечності, простежуваності, добробуту тварин, охорони ґрунтів і води. Регуляторна адаптація буде ефективною лише за передбачуваного перехідного періоду, консультацій із виробниками та доступу малих і середніх аграрних підприємств до інфраструктури відповідності. Інакше витрати переходу можуть посилити структурні концентрації, зокрема в зерновій галузі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Матриця перешкод розвитку зернової галузі та управлінських відповідей

Перешкода	Економічний наслідок	Управлінський захід	Рівень реалізації	Контрольний індикатор
Міни, окупація, пошкодження активів	Втрата площі й потужності; ризик травм і простоїв	Ризик-орієнтоване розмінування разом із відбудовою під'їздів, енергії та зберігання	держава – громада – підприємство	безпечні га; відновлена потужність; строк запуску
Нестабільна експортна логістика	Дисконт ціни виробника; довший цикл; втрати якості	Портфель морських, дунайських і сухопутних маршрутів; резерв місткості; спільні партії	держава – галузь – кооператив	грн/т доставки; дні в дорозі; частка маршрутів
Дефіцит ліквідності й страхування	Недовнесення ресурсів; вимушений продаж після жнив	Гарантії, страхування воєнних і погодних ризиків, кредитні ліміти за сценаріями	держава – банк – страховик – підприємство	ліквідність; строк обороту запасів; страхове покриття
Кліматична та водна волатильність	Коливання урожайності; втрата зрошуваного випуску	Сівозміни, вологоощадні технології, зонування, відновлення водної інфраструктури	держава – басейн – громада – підприємство	варіація т/га; м³/т; частка адаптивних площ
Енергетичні перебої	Простої сушіння, елеваторів і переробки	Енергоефективність, локальна генерація, накопичення й план безперервності	підприємство – оператор мережі – громада	години простою; кВт·год/т; резерв критичного навантаження
Дефіцит кадрів	Втрата якості операцій; залежність від сервісу	Навчання, безпечні технології, автоматизація з локальною сервісною компетенцією	освіта – громада – підприємство	вакансії; години навчання; простої через персонал
Вимоги якості й простежуваності	Дисконт або недоступність ринку	Електронний паспорт партії, лабораторний контроль, кооперативна сертифікація	регулятор – лабораторія – підприємство	частка простежуваних партій; рекламації; премія/дисконт
Сировинна спеціалізація	Низька додана вартість і висока чутливість до фрахту	Інвестиції у борошно, крохмаль, корми, біоетанол і контрактні ланцюги	держава – інвестор – підприємство	частка переробки; додана вартість/т; ринкова диверсифікація

Джерело: систематизовано автором за даними та аналітичними положеннями [100; 103; 178].

Перспективною тенденцією розвитку є перехід від максимізації валового збору до управління маржею та стійкістю ланцюга поставок. Для системи менеджменту аграрного підприємства це означає зміну підходу до планування: кілька сценаріїв розвитку мають ураховувати ціни, урожайність, курс, логістичний тариф та очікуваний термін реалізації. Виробнича програма має проходити стрес-тест за показниками операційного грошового потоку, запасу ліквідності й точки беззбитковості. На рівні держави відповідними індикаторами є тоннаж валового збору й експорту, частка переробленої продукції, диверсифікація маршрутів, доступність страхування та відновлена продуктивна площа й логістична інфраструктура.

Першим управлінським пріоритетом є розмінування угідь й відбудова виробничої та логістичної інфраструктури. Економічний ефект наразі прямо залежить від можливості очищення полів із синхронізованим відновленням доріг, електромереж, меліорації, елеваторів і місцевих переробних потужностей. Доцільно формувати територіальні пакети проєктів із паспортом ризику, очікуваним випуском, зайнятістю й податковим ефектом. Це полегшує залучення донорського та приватного капіталу і знижує ризик появи безпечних та економічно ізольованих ділянок сільськогосподарських угідь.

Другим по вагомості управлінським впливом є створення мультимодальної логістики, завданням якої є управління портфелем маршрутів задля уникнення використання найдорожчих альтернатив на основі підпорядкування тригерів перемикання. Аграрним підприємствам потрібні рамкові угоди щодо кооперування з елеваторами та перевізниками, резервною логістикою складів, спільного формування партій і цифрового моніторингу.

З боку держави підтримка має бути забезпечена через сумісність залізничних та митних процедур, захист портової інфраструктури й прозорі правила доступу до ринків ресурсів та збуту. Серед контрольних показників, насамперед, мають бути логістична собівартість на тонну, тривалість доставки та частка експорту за альтернативними маршрутами (рис. 2.4).

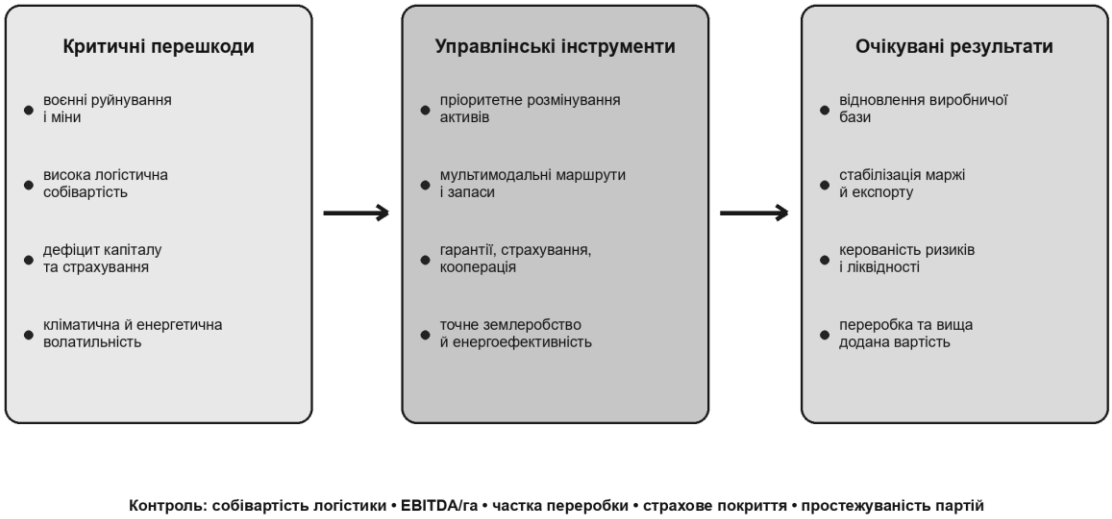


Рис. 2.4. Логіка подолання перешкод розвитку зернової галузі України

Джерело: розроблено автором за результатами систематизації [100; 103; 178].

Третій напрям управлінських дій має зосереджуватися на поглибленні переробки аграрної продукції. Борошно, крупи, крохмаль, глютен, комбікорми, біоетанол і продукти тваринництва містять більшу локальну додану вартість, ніж сировинне зерно, але потребують стабільної енергії, стандартів якості, ринків збуту та інвестицій. Тому відповідна політика не повинна зводитися до обмеження експорту сировини. Дієвими інструментами є страхування інвестицій, індустріальні майданчики, довгострокове фінансування, контракти на сировину та підтримка сертифікації на цільових ринках.

Четверта сфера, що потребує управлінських рішень задля подолання перешкод на шляху трансформації аграрного сектору, пов’язана із необхідністю поширення та вдосконалення цифрового моніторингу і точного землеробства.

Супутниковий моніторинг, диференційоване внесення ресурсів, датчики ґрунту та електронні журнали знижують непродуктивні витрати аграрних підприємств й створюють доказову базу для страхових випадків, кредитних заявок та підтвердження відповідності принципам сталого розвитку.

Утім, цифрові технології дають результат лише за якісних даних, сумісності систем і підготовленого персоналу. Тому ефективність управління слід оцінювати за зниженням витрат на одиницю продукції, стабільністю урожайності та часткою партій із підтвердженим походженням, а не за кількістю придбаних датчиків.

П’ятою перспективою для управлінських зусиль є необхідність забезпечення кліматичної адаптації. На рівні агротехнічного менеджменту вона включає сівозміни, покривні культури, технології збереження вологи, протиерозійні практики, добір сортів і локальне водозабезпечення. На рівні загальної системи управління аграрним підприємством мова йде про створення карт ризику, аналітику погодних індексів та розподіл посівів між культурами з різною реакцією на посуху. Державна підтримка у цьому ключі полягає у забезпечення капітальної модернізації водної інфраструктури, відкритті агрометеорологічних даних та визначенні чітких правил діяльності організацій з водокористування. Поєднання цих рівнів у комплексі забезпечить зниження залежності від сезонних коливань умов клімату.

Шостий напрям концентрації управлінських дій є розвиток страхування, гарантій і кооперації у їх технологічному взаємозв’язку. Так, класичне страхування врожаю обмежене корельованими воєнними й кліматичними ризиками, тому потрібне співфінансування премій, перестрахування та прозорі індексні продукти. Кооперація дає змогу малим виробникам спільно придбавати ресурси, сушити, зберігати, сертифікувати й продавати продукцію. Водночас кооператив не є автоматично ефективним, тому необхідно професійне управління, дотримання правил розподілу доходів за резильєнтними напрямами витрат, аудит і захист від домінування окремих учасників.

Сьомий сектор управлінської діяльності у агровиробництві пов’язаний із необхідністю диверсифікація ринків ресурсів, капіталу та збуту. Зниження частки ЄС у географії аграрного експорту у 2025 році та розширення поставок до Азії й Африки підтверджують практичну значимість реалізації управління у даному напрямі [93].

Однак вихід на новий ринок потребує торговельної місії та відповідних специфікацій якості, стабільних партій, фінансування торгівлі, морської доступності та управління кредитним ризиком покупця. Портфель ринків має оцінюватися за маржею після логістики, регуляторним ризиком і швидкістю розрахунків. За часовим горизонтом невідкладні заходи на один чи два роки мають охоплювати захист і відновлення критичної логістики, пріоритетне розмінування, підтримку оборотного капіталу життєздатних виробників, резервне енергозабезпечення, воєнне страхування ключових перевезень, контроль якості та швидке відновлення зберігання. Їхній результат буде вимірюватися зменшенням простоїв, вартості доставки, мінімізацією втрат після збирання та ліквідацією дефіциту ліквідності на аграрних підприємствах.

Середньостроковий горизонт планування на три-п’ять років має бути спрямований на модернізацію елеваторів і переробки, розвиток мультимодальних вузлів, цифрову простежуваність, відновлення водогосподарських систем, аграрне страхування та кооперативну інфраструктуру.

Державну підтримку доцільно спрямовувати на співфінансування проєктів із вимірюваним приростом продуктивності, доданої вартості, енергоефективності й ринкової диверсифікації, уникаючи закріплення неефективної структури. Довгострокова трансформація передбачає формування резильєнтного агропродовольчого ланцюга, інтегрованого до правил ЄС і глобальних ринків. Його ознаками є відновлений і безпечний земельний ресурс, кліматично адаптивне виробництво, конкурентна переробка, надійна енергетика, портфель транспортних коридорів, доступне ризикове фінансування та людський капітал.

Стратегічним критерієм реального переходу до концепції сталого розвитку має стати здатність створювати більшу додану вартість за прийнятного рівня соціальних і екологічних ризиків; саме повернення до довоєнного тоннажу цього не підтверджує.

Проведений аналіз підтвердив, що аграрний сектор України у 2020–2025 роках пройшов три різні режими розвитку: передвоєнне зростання 2020–2021 років, системний шок 2022 року та нерівномірне адаптаційне відновлення 2023–2025 років.

Рекорд 2021 року сформувався переважно завдяки урожайності; обвал 2022 року – через одночасну втрату території, активів, логістики й технологічної спроможності; подальше відновлення – через організаційну адаптацію та продуктивність на доступних площах. Ця періодизація дає точніше пояснення, ніж механічне зіставлення кінцевих значень ряду.

Сильними сторонами аграрного сектору загалом є значна виробнича база, спроможність забезпечувати внутрішню продовольчу потребу, експортний потенціал, підприємницька адаптивність і розвинені зв'язки з логістикою та переробкою. Слабкі сторони – висока залежність від воєнної безпеки, портів, енергії й зовнішньої кон'юнктури; територіальна нерівномірність; обмежений доступ частини виробників до капіталу та страхування; дефіцит кадрів; недостатня глибина переробки й вразливість водної інфраструктури. Стійкість сектору формується на всіх ланках – від поля до логістики та переробки.

Сильними сторонами зернової галузі є масштаб, висока технологічна освоєність пшениці й кукурудзи, елеваторна база, експортна спеціалізація та здатність швидко відновлювати врожайність. У 2025 році збір зріс до 60,79 млн т, але залишився істотно нижчим за 2021 рік. Слабкі сторони зернової галузі – концентрація на кількох культурах, низька частка продуктів глибокої переробки, висока логістична та енергетична чутливість, сезонний дефіцит ліквідності й ризик цінового дисконту. Тому тоннаж не може бути самодостатнім показником результативності.

Поєднання приросту зерна на 7,7 % зі спадом загальної аграрної продукції на 6,8 % у 2025 році не є статистичною суперечністю. Воно відображає різний периметр показників і структурні зрушення: кукурудза та пшениця зросли, тоді як низка інших культур і тваринництво скоротилися; індекс продукції враховує агрегований випуск у порівнянних цінах, а зерновий збір – фізичну масу однієї групи. Це розмежування є принциповим для коректної діагностики економічної рівноваги підприємств.

Перешкоди зернової галузі потребують узгоджених рішень. Розмінування й відбудова повертають виробничі активи, а мультимодальна логістика зменшує залежність від одного коридору.

Переробка і простежуваність підвищують додану вартість та підтримують ринковий доступ. Кліматична адаптація, точне землеробство, страхування, гарантії й кооперація знижують ризики для виробників; диверсифікація ринків послаблює регуляторну концентрацію.

У горизонті 1–2 років пріоритетними є безпека, ліквідність, логістична безперервність і збереження якості врожаю. У горизонті 3–5 років – модернізація переробки, елеваторів, водної та енергетичної інфраструктури, цифрової простежуваності, страхування й кооперації. Довгостроково необхідний перехід від сировинно-експортної моделі до резильєнтного ланцюга створення доданої вартості. Послідовність важлива. Невідкладна стабілізація знижує ризик інвестиційних проєктів. Проте без середньо- і довгострокових змін короткострокова підтримка лише відтворюватиме вразливість. Політику й управлінські рішення доцільно оцінювати за збалансованою панеллю індикаторів. До неї мають входити: відновлена безпечна площа; валова маржа та EBITDA на гектар; логістична собівартість на тонну; частка переробки у вартості агропродовольчого експорту; тривалість обороту запасів; страхове покриття; частка партій із цифровою простежуваністю; енерго- і водомісткість одиниці продукції.

Така панель запобігає ситуації, коли зростання одного виробничого показника приховує погіршення фінансової, соціальної або екологічної стійкості.

Завдання дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку аграрного сектору вирішено шляхом узгодження статистичних рядів, розмежування секторного й зернового рівнів та систематизації причин виробничих змін. Аналіз виявив асиметричне відновлення: фізична адаптація зернової галузі випереджає нормалізацію загальної аграрної динаміки, логістики та фінансової стійкості. Авторське узагальнення обґрунтовує перехід від контролю тоннажу до управління резильєнтністю і доданою вартістю. Воно формує емпіричну основу наукової новизни цього дисертаційного дослідження.

Виявлені секторні ризики – воєнні, логістичні, цінові, фінансові, кліматичні, енергетичні та інституційні – у наступному параграфі 2.2 доцільно розглядати як зовнішні чинники економічної рівноваги аграрних підприємств. Такий перехід дає можливість зіставити макросекторальне середовище з показниками ліквідності, прибутковості, структури капіталу й операційної стійкості конкретних суб'єктів господарювання.

2.2. Порівняльна діагностика фінансової складової економічної рівноваги підприємств

Економічна рівновага охоплює фінансові, виробничі, екологічні, соціальні й управлінські параметри. У цьому підрозділі кількісно вимірюється її фінансова складова за ліквідністю, платоспроможністю, структурою капіталу та оборотністю. Порівняльна панель містить 24 річні спостереження за 2020–2025 рр.: річні форми ТОВ СП «Нібулон» і три локальні фінансові книги, назви яких автор уточнив як ТОВ «Агропросперіс», ТОВ «Епіцентр Агро» та ТОВ «ІМК». Для цих трьох книг код ЄДРПОУ, належність до окремої юридичної особи чи групи та обліковий периметр документально не засвідчені. Тому зіставлення є демонстрацією методу на наданих кейсах й не встановлює рейтинг корпоративних груп або найбільших аграрних підприємств України.

Сформуємо паспорт емпіричної панелі та визначимо межі узагальнення (табл. 2.4)

Таблиця 2.4.

Паспорт емпіричної панелі та обмеження її використання

Поле	**Зафіксоване рішення**	**Доказ**	**Обмеження**
Дизайн	цільова демонстраційна панель	4 набори × 6 років	не репрезентативна вибірка сектору
Об'єкти	ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Агропросперіс», ТОВ «Епіцентр Агро», ТОВ «ІМК»	річна фінансова звітність	критерій доступності й зіставності; не випадковий відбір
Період	2020–2025	щорічні форми № 1–2; 24 спостереження	2022 р. є структурним воєнним зламом
Юридичний периметр	Нібулон: 14291113; для трьох книг не засвідчено	річні форми та локальні книги	назви підтверджено автором; не ототожнювати з групами

Поле	Зафіксоване рішення	Доказ	Обмеження
Одиниці	одиниця вихідної форми; для міжфірмового аналізу – безрозмірні коефіцієнти	коди рядків форм фінансової звітності	масштаб одиниці не однаково позначений у всіх книгах
Стандарти обліку	не припускаються понад те, що прямо зазначено у файлі	річні форми фінансової звітності	не виконано повну гармонізацію облікової політики
Від'ємний капітал	позначається; показник зобов'язання/капітал не використовується без перевірки	контроль усіх 24 спостережень	борг/капітал – лише технічне порівняння
Причинність	не встановлюється	описовий аналіз і умовні сценарії	співзмінність не є причинним ефектом
Відтворюваність	фінансова звітність → коефіцієнти → варіанти TMD → ранги → перевірки	супровідний XLSX і журнал хешів	потрібне збереження вихідних файлів і версій

Джерело: систематизовано автором за фінансовою звітністю аграрних підприємств та правилами розрахунку.

Панель сформовано цільово за доступністю даних. Вона не є репрезентативною вибіркою аграрного сектору. Безрозмірні коефіцієнти усувають різницю одиниць виміру всередині узгоджених форм, але не компенсують відмінностей діяльності, юридичних периметрів і стандартів обліку. Походження, часові правила та невстановлені реквізити зафіксовано в додатку А й супровідній розрахунковій книзі [119].

Методика використовує дванадцять фінансових коефіцієнтів у чотирьох блоках. Основний індекс містить відношення зобов'язань до активів як дестимулятор боргового навантаження. Відношення зобов'язань до власного капіталу за від'ємного капіталу не має звичайного економічного змісту: його від'ємне значення не означає низький ризик. Цей індикатор залишено лише в технічній порівняльній специфікації. Нефінансові обмеження розглядаються окремою панеллю підрозділів 2.3 і 3.3 та не згортаються з фінансовими коефіцієнтами в один показник.

Автономія дорівнює частці власного капіталу в активах, а коефіцієнт фінансової стійкості – частці постійного капіталу в активах. Забезпеченість оборотних активів власним оборотним капіталом показує, яку частину оборотних ресурсів сформовано після покриття необоротних активів власним капіталом. Оборотність активів, запасів і дебіторської заборгованості є співвідношенням відповідного річного потоку до середньорічного залишку. Для запасів використано собівартість реалізованої продукції, а для дебіторської заборгованості – чистий дохід.

Від’ємне значення покриття оборотних активів власним капіталом не редукується до технічної помилки: воно є самостійною інформацією про структуру фінансування.

Інтегральну оцінку побудовано за логікою таксономічного методу: різнорідні, але змістовно пов’язані показники стандартизуються, для них формується еталон, а відстань кожного спостереження до нього перетворюється на синтетичну характеристику. У сучасних оглядах цей клас процедур пов’язують із вимірюванням багатовимірного розвитку; водночас наголошується, що результат залежить від добору індикаторів, напряму їх впливу та способу нормалізації [170]. Для фінансової діагностики підприємств таксономія корисна тим, що зберігає багатовимірність фінансового стану й не зводить його до одного коефіцієнта [72, с. 90–97].

У цьому дослідженні для кожного показника j обчислено стандартизоване значення z_{ij} за всіма 24 спостереженнями. Еталонний вектор утворено максимальними стандартизованими значеннями стимуляторів і мінімальними значеннями дестимуляторів. Далі визначено евклідову відстань c_i від і-го об’єкта до еталона та критичну відстань $c_0 = \bar{c} + 2s_c$. Таксономічний індекс задано формулою $T_i = 1 - c_i / c_0$. За однакової системи показників більше значення T_i означає меншу відстань до еталонного профілю даної вибірки, проте не «нормативний» рівень, гарантований для будь-якого іншого підприємства (табл. *2.5*).

Однакові коефіцієнтні ваги є прозорим розрахунковим правилом, а не оцінкою однакової управлінської важливості складових. Частина індикаторів структурно пов’язана, зокрема автономія й частка зобов’язань. Тому додатково перевірено специфікацію без показників із $|r| > 0{,}92$. Індекс залишається відносним до складу панелі; він не вимірює відсоток досягнення економічної рівноваги.

Для оборотності використано середнє початкового й кінцевого залишків тієї самої річної форми. Для ТОВ СП «Нібулон» поточні й порівняльні колонки звітів розрізнено за заголовками; зміни початкових залишків між редакціями документуються, а не приховуються. У книзі «Епіцентр» позначення 01.01 наступного року для потоків трактовано як завершений попередній рік.

Таблиця 2.5.

Фінансові показники основної таксономічної специфікації

Група	Показник	Розрахункова формула	Напрям впливу
Ліквідність	Поточна	Оборотні активи / поточні зобов'язання	Стимулятор
Ліквідність	Швидка	(Оборотні активи − запаси) / поточні зобов'язання	Стимулятор
Ліквідність	Абсолютна	(Грошові кошти + поточні фінансові інвестиції) / поточні зобов'язання	Стимулятор
Платоспроможність	Покриття зобов'язань активами	Активи / зобов'язання	Стимулятор
Платоспроможність	Зобов'язання / активи	(Активи − власний капітал) / активи	Дестимулятор
Платоспроможність	Поточні зобов'язання / чистий дохід	Поточні зобов'язання / чистий дохід	Дестимулятор
Фінансова стійкість	Автономія	Власний капітал / активи	Стимулятор
Фінансова стійкість	Фінансова стійкість	Постійний капітал / активи	Стимулятор
Фінансова стійкість	Покриття оборотних активів ВОК	(Власний капітал − необоротні активи) / оборотні активи	Стимулятор
Ділова активність	Оборотність активів	Чистий дохід / середні активи	Стимулятор
Ділова активність	Оборотність запасів	Собівартість / середні запаси	Стимулятор
Ділова активність	Оборотність дебіторської заборгованості	Чистий дохід / середня дебіторська заборгованість	Стимулятор

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності та розрахункової моделі [119].

Це умовна інтерпретація, що потребує первинного підтвердження; її використання не засвідчує встановлення юридичної особи. Порожні необов'язкові бухгалтерські рядки фінансових інвестицій і довгострокових зобов'язань враховано як відсутність суми; відсутній грошовий потік нулем не замінювався.

Середні за 2020–2025 рр. описують надані набори даних. Їх потрібно читати разом із річними значеннями та реєстром походження. Середні не підтверджують ані порівнюваності бізнес-моделей, ані переваги менеджменту окремої корпоративної групи.

Таблиця 2.6.

Середні значення показників групи «Ліквідність» за 2020–2025 рр

Показник	ТОВ СП «Нібулон»	ТОВ «Агропро-сперіс»	ТОВ «Епіцентр Агро»	ТОВ «ІМК»
Поточна ліквідність	0,422	1,300	0,881	2,208
Швидка ліквідність	0,126	1,245	0,233	1,294
Абсолютна ліквідність	0,024	0,075	0,025	0,284

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності [119].

Найвищі середні значення ліквідності в наданій панелі має набір ТОВ «ІМК»: 2,208; 1,294; 0,284. Для ТОВ СП «Нібулон» відповідні середні становлять 0,422; 0,126; 0,024. Ці відношення характеризують покриття зобов’язань на звітні дати та не замінюють сезонного платіжного календаря.

Три індикатори ліквідності мають змістовну відмінність для управління рівновагою грошових потоків аграрного підприємства. Поточна ліквідність охоплює всі оборотні активи, швидка – їх мобільнішу частину, абсолютна – найліквідніші компоненти. Тому оцінка економічної рівноваги враховує структуру покриття разом із борговим навантаженням, автономією та швидкістю обороту; формального зіставлення з порогом недостатньо (табл. 2.7).*2.7*

Таблиця 2.7.

Середні значення показників групи «Платоспроможність» за 2020–2025 рр

Показник	ТОВ СП «Нібулон»	ТОВ «Агропро-сперіс»	ТОВ «Епіцентр Агро»	ТОВ «ІМК»
Загальний рівень платоспроможності	1,221	1,596	1,679	2,561
Зобов’язання / активи	0,850	0,650	0,596	0,430
Коефіцієнт закріплення боргу	0,945	0,379	0,506	0,088

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності [119].

За середнім покриттям зобов’язань активами набори розміщуються так: ІМК – 2,561; Епіцентр Агро – 1,679; Агропросперіс – 1,596; Нібулон – 1,221. В основній моделі боргове навантаження вимірюється часткою зобов’язань в активах; її середні наведено в таблиці 2.7. Значення понад одиницю в окремому році означає від’ємний власний капітал, а не низьке боргове навантаження.

У ТОВ СП «Нібулон» середнє відношення поточних зобов'язань до чистого доходу становить 0,945. У 2025 р. воно дорівнює 1,135, що узгоджується з прямим розрахунком у § 3.1. Відмінності від початкової розрахункової версії пояснено часовою прив'язкою доходу й собівартості, а також використанням початкових залишків відповідної річної форми; журнал змін наведено в додатку А.

Таблиця 2.8.

Середні значення показників групи «Фінансова стійкість» за 2020–2025 рр

Показник	**ТОВ СП «Нібулон»**	**ТОВ «Агропросперіс»**	**ТОВ «Епіцентр Агро»**	**ТОВ «ІМК»**
Фінансова автономія	0,150	0,350	0,404	0,570
Фінансова стійкість	0,303	0,350	0,494	0,570
Покриття оборотних активів власними оборотними коштами	−2,155	0,193	−0,343	0,510

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності [119].

Середня автономія становить Нібулон – 0,150; Агропросперіс – 0,350; Епіцентр Агро – 0,404; ІМК – 0,570. За цими даними показник описує частку власного капіталу; його вищий рівень сам по собі не доводить оптимальності структури фінансування.

Середнє покриття оборотних активів власним оборотним капіталом становить Нібулон – −2,155; Агропросперіс – 0,193; Епіцентр Агро – −0,343; ІМК – 0,510.

Таблиця 2.9.

Середні значення показників групи «Ділова активність» за 2020–2025 рр

Показник	**ТОВ СП «Нібулон»**	**ТОВ «Агропросперіс»**	**ТОВ «Епіцентр Агро»**	**ТОВ «ІМК»**
Оборотність активів	0,788	2,054	1,072	6,645
Оборотність запасів	3,917	0,286	2,250	25,871
Оборотність дебіторської заборгованості	82,763	7,504	19,541	52,593

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності [119].

Від'ємне значення вказує, що власного капіталу не вистачає одночасно для покриття необоротних та оборотних активів; управлінська оцінка залежить також від строковості фінансування й сезонності. За середньою оборотністю активів і запасів найвищі значення має набір «ІМК»: 6,645 та 25,871 разу. За оборотністю дебіторської заборгованості найбільше значення має ТОВ СП «Нібулон» – 82,763 проти 52,593

разу для «ІМК». Висока оборотність може залежати від малого знаменника, структури розрахунків і периметра звітності, тому не визнається безумовною перевагою менеджменту.

Таксономічний індекс обчислено після зведення річних даних до узгоджених періодів. Основна специфікація використовує pooled z-score, евклідову відстань та відношення зобов'язань до активів. Річні значення наведено в таблиці 2.10. Результат характеризує відстань від емпіричного еталона всередині цієї панелі та не є часткою досягнення зовнішньої норми.

Таблиця 2.10.

Динаміка індексу фінансової складової економічної рівноваги

Підприємство	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Зміна**
ТОВ СП «Нібулон»	0,255	0,242	0,070	0,141	0,115	0,068	−0,186
ТОВ «Агропросперіс»	0,248	0,269	0,366	0,221	0,274	0,239	−0,009
ТОВ «Епіцентр Агро»	0,262	0,254	0,246	0,245	0,239	0,237	−0,025
ТОВ «ІМК»	0,420	0,296	0,509	0,709	0,402	0,526	0,106

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності [119].

Для ТОВ «ІМК» основний індекс за 2020–2025 рр. становить 0,420; 0,296; 0,509; 0,709; 0,402; 0,526. Послідовність місць: 1, 1, 1, 1, 1, 1. Зміна індексу за період дорівнює 0,106. Ранг є властивістю цієї порівняльної панелі; він не підтверджує причинного впливу конкретних управлінських рішень.

Для ТОВ «Агропросперіс» основний індекс за 2020–2025 рр. становить 0,248; 0,269; 0,366; 0,221; 0,274; 0,239. Послідовність місць: 4, 2, 2, 3, 2, 2. Зміна індексу за період дорівнює −0,009. Ранг є властивістю цієї порівняльної панелі; він не підтверджує причинного впливу конкретних управлінських рішень.

Для ТОВ СП «Нібулон» основний індекс за 2020–2025 рр. становить 0,255; 0,242; 0,070; 0,141; 0,115; 0,068. Послідовність місць: 3, 4, 4, 4, 4, 4. Зміна індексу за період дорівнює −0,186. Ранг є властивістю цієї порівняльної панелі; він не підтверджує причинного впливу конкретних управлінських рішень.

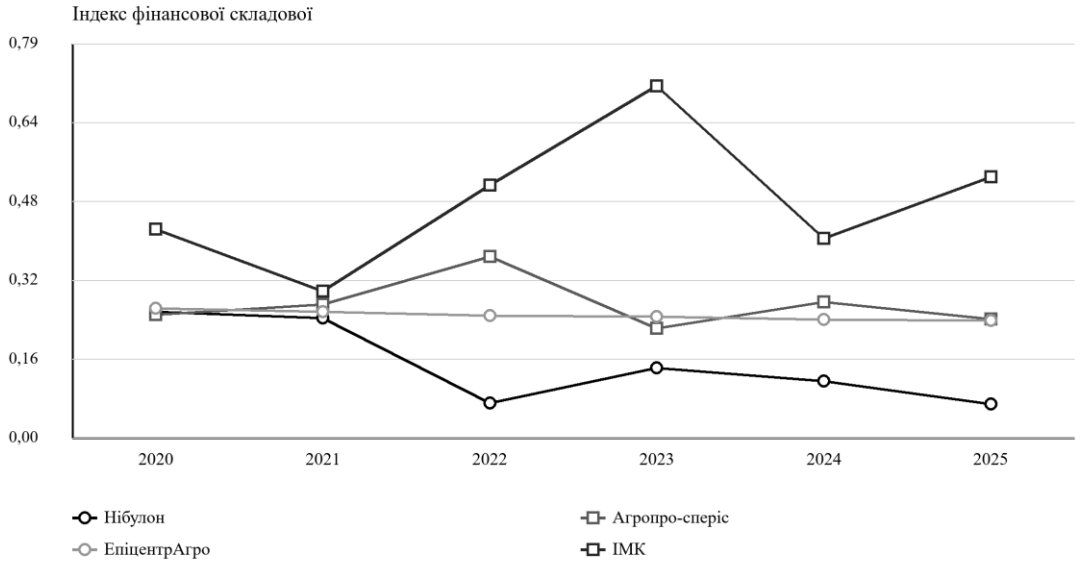


Рис. 2.5. Динаміка індексу фінансової складової економічної рівноваги аграрних підприємств у 2020–2025 рр.

Джерело: розраховано автором заданими річної фінансової звітності

Рисунок 2.5 показує річні значення основного індексу фінансової складової. Порівняльні позиції описують саме надану панель; зміна одного коефіцієнта або рангу не встановлює причинного ефекту менеджменту. Для інтерпретації використовуються також річні джерела, склад активів і строки зобов'язань.

Таблиця 2.11.

Рейтинг підприємств за таксономічним індексом у 2020–2025 рр

Підприємство	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
ТОВ СП «Нібулон»	3	4	4	4	4	4
ТОВ «Агропросперіс»	4	2	2	3	2	2
ТОВ «Епіцентр Агро»	2	3	3	2	3	3
ТОВ «ІМК»	1	1	1	1	1	1

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності [119].

У 2025 р. основні індекси становлять Нібулон – 0,068; Агропросперіс – 0,239; Епіцентр Агро – 0,237; ІМК – 0,526. Порядок за спаданням: ТОВ «ІМК»; ТОВ «Агропросперіс»; ТОВ «Епіцентр Агро»; ТОВ СП «Нібулон». Середні позиції перевіряються за альтернативними специфікаціями, а не трактуються як безумовна економічна дистанція.

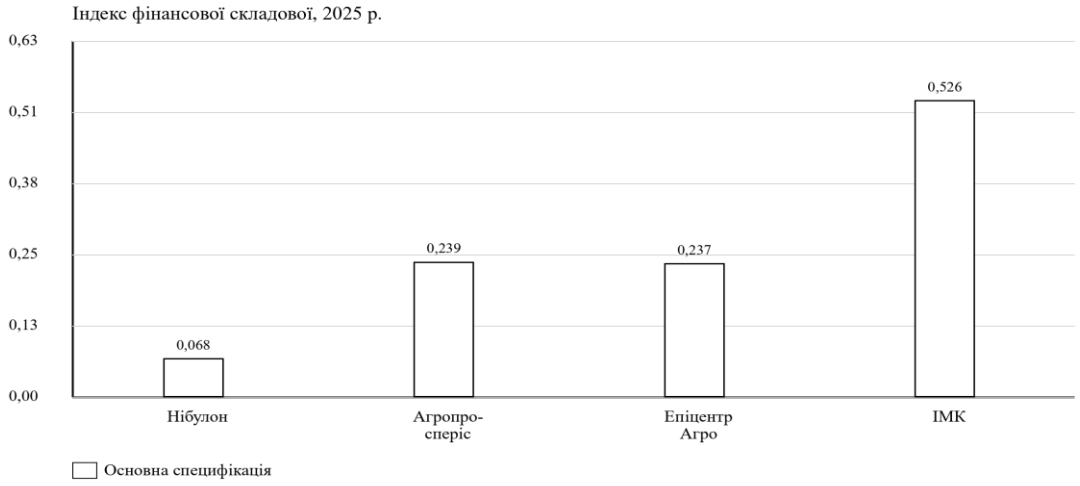


Рис. 2.6. Порівняння таксономічних індексів аграрних підприємств у 2025 р.

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності [119].

Перевага ТОВ «ІМК» від інших об’єктів у цій матриці є помітнішим і узгоджується з його середніми значеннями ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та оборотності. Базовий розрахунок також зафіксував дефіцит чистих активів ТОВ СП «Нібулон» у 2025 р. Збитковість поточної діяльності супроводжується зниженням складових індексу, проте сама співзмінність не доводить причинного внеску окремого чинника. У межах цільової панелі чотирьох кейсів підприємство має найнижчу позицію. Утім, цей висновок не поширюється на сукупність найбільших зернотрейдерів, що вимагає окремого дизайну вибірки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Початковий і основний індекси фінансової складової аграрних підприємств у 2025 р

Підприємство	**Початковий, технічний**	**Місце**	**Основний, борг/активи**	**Місце**	**Різниця**
ТОВ СП «Нібулон»	0,115	4	0,068	4	−0,047
ТОВ «Агропросперіс»	0,219	2	0,239	2	0,021
ТОВ «Епіцентр Агро»	0,213	3	0,237	3	0,024
ТОВ «ІМК»	0,474	1	0,526	1	0,052

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності [119].

Для ТОВ СП «Нібулон» індекс за початковою технічною специфікацією становить 0,115, за основною з відношенням зобов’язань до активів – 0,068. Обидва

результати є відносними. Від'ємний капітал враховано через економічно змістовний показник боргової частки, а початковий debt/equity не використовується як рекомендований індикатор ризику.

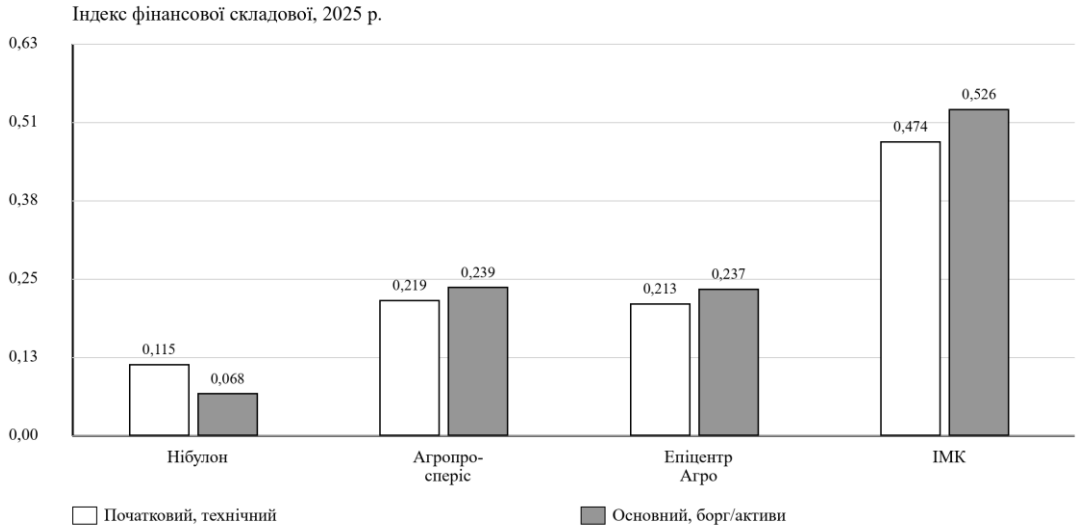


Рис. 2.7. Початковий і основний індекси фінансової складової аграрних підприємств у 2025 р.

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності [119].

Декомпозицію в таблиці 2.13 та на рис. 2.8 виконано для основної специфікації. Внесок блоку дорівнює сумі квадратів відхилень його стандартизованих індикаторів, поділеній на повний квадрат відстані; чотири частки разом дають 100%. Це математичне пояснення розрахункового розриву, а не оцінка причин фінансового стану.

Таблиця 2.13.

Внесок груп показників у стійку відстань до еталона, 2025 р

Підприємство	**Ліквідність, %**	**Платоспроможність, %**	**Фінансова стійкість, %**	**Ділова активність, %**	**Найбільший внесок**
ТОВ СП «Нібулон»	26,2	23,2	19,0	31,7	Ділова активність
ТОВ «Агропросперіс»	26,3	14,9	9,6	49,2	Ділова активність
ТОВ «Епіцентр Агро»	34,2	12,0	5,4	48,3	Ділова активність
ТОВ «ІМК»	17,4	1,4	0,3	80,9	Ділова активність

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності [119].

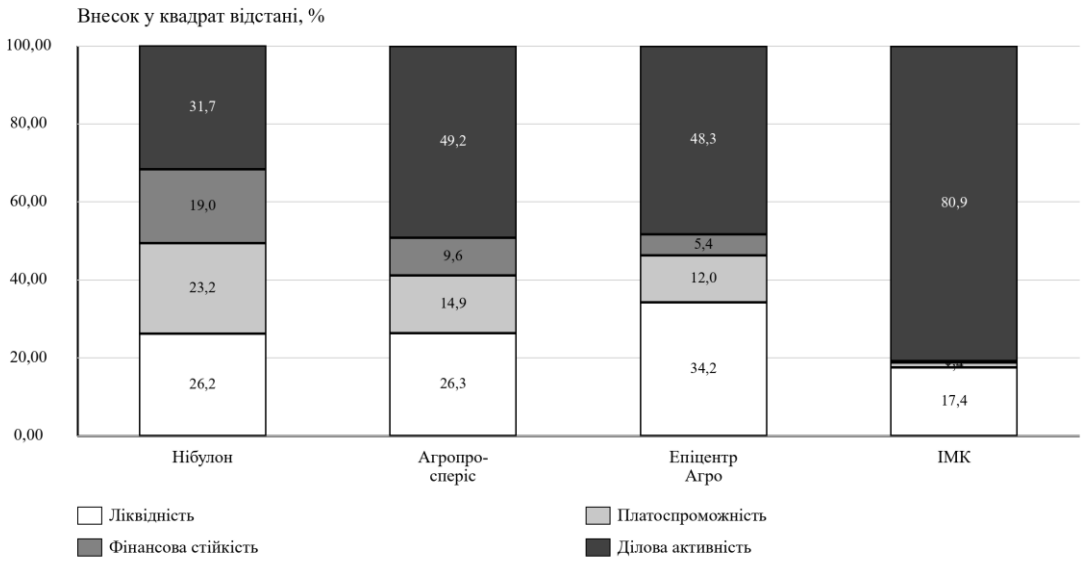


Рис. 2.8. Структура відстані основної специфікації до еталона за групами показників, 2025 р.

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності [119].

Перевірка охоплює вісім специфікацій: основну z-score з боргом/активами; початковий debt/equity як технічне порівняння; min–max; robust IQR; Manhattan; річну z-нормалізацію; вилучення дублюючих показників за $|r| > 0{,}92$; інтервальну перевірку автономії та боргової частки [0;1]. Усі варіанти обчислено на узгодженій базі. Для ліквідності й оборотності не вигадувалися верхні нормативні межі.

У 2025 р. robust IQR, Manhattan і річна z-нормалізація міняють порядок середніх позицій. Середня рангова кореляція з основною специфікацією становить відповідно 0,733; 0,933 і 0,867. Найвищу й найнижчу позиції в цих варіантах збережено, однак це не усуває залежності результату від складу панелі та якості джерел.

За правилом $|r| > 0{,}92$ послідовний добір залишив 10 із 12 індикаторів. Вилучення структурно пов’язаних показників перевіряє вплив подвійного врахування, а не доводить причинної незалежності решти. Ранги використовуються для вибору напрямів подальшої перевірки.

Перерахунок уточнив фінансові профілі та зберіг видимими межі порівняння. Середні позиції не є стійкими до всіх економічно коректних способів нормалізації. Для ТОВ СП «Нібулон» встановлено недостатнє короткострокове покриття й від’ємний капітал у 2025 р. Ці факти підтверджуються річною формою і не залежать від місця в рейтингу.

Таблиця 2.14.

Рангова стійкість за альтернативними специфікаціями

Специфікація	Порядок у 2025 р.	Середній ρ	Перестановки пар	Статус
Основна: z-score, зобов'язання/активи	«ІМК»; «Агропросперіс»; «Епіцентр Агро»; «Нібулон»	1,000	0	основна специфікація
Початкова: зобов'язання/капітал, технічне порівняння	«ІМК»; «Агропросперіс»; «Епіцентр Агро»; «Нібулон»	1,000	0	технічний варіант; від'ємний капітал спотворює debt/equity
Min–max, коригований левередж	«ІМК»; «Агропросперіс»; «Епіцентр Агро»; «Нібулон»	0,967	1	перевірка чутливості; не галузевий норматив
Robust IQR, коригований левередж	«ІМК»; «Епіцентр Агро»; «Агропросперіс»; «Нібулон»	0,733	7	перевірка чутливості; не галузевий норматив
Manhattan, коригований левередж	«ІМК»; «Епіцентр Агро»; «Агропросперіс»; «Нібулон»	0,933	2	перевірка чутливості; не галузевий норматив
Річна z-нормалізація, коригований левередж	«ІМК»; «Епіцентр Агро»; «Агропросперіс»; «Нібулон»	0,867	4	перевірка чутливості; не галузевий норматив
Без дублювання $\|r\| > 0{,}92$	«ІМК»; «Агропросперіс»; «Епіцентр Агро»; «Нібулон»	0,867	3	перевірка чутливості; не галузевий норматив
Інтервальна перевірка автономії та боргової частки [0;1]	«ІМК»; «Агропросперіс»; «Епіцентр Агро»; «Нібулон»	0,967	1	перевірка чутливості; не галузевий норматив

Джерело: розроблено автором

Методичний внесок полягає у простежуваному переході від джерельної форми до коефіцієнта, перевірки його змісту, декомпозиції розриву та управлінського запиту на додаткові дані. Фінансові коефіцієнти, стандартизація й таксономічна відстань є відомими інструментами. Додатковий результат для керівника – діагностична карта разом зі статусом придатності індикаторів, а не твердження про універсальну перевагу нового рейтингу.

Практична цінність результату визначається можливістю використовувати отримані аналітичні дані як діагностичну карту. Для кожного аграрного підприємства відображено його місце за індексом і блок показників, який найбільше формує відстань до еталона. Це задає послідовність подальшого управлінського аналізу – ліквідності, структури зобов'язань, капітальної стійкості або обороту ресурсів, – проте не замінює бюджетування, аналізу грошових потоків та оцінки договірних умов.

Порівняння економічної рівноваги визначеної аграрної вибірки за 2020–2025 рр. дало таксономічні індекси, річні рейтинги, результати сценарної перевірки стійкості та декомпозицію відстані до еталона. Отже, основний науковий результат цього етапу дослідження полягає у поєднанні базової таксономічної моделі з незалежним контролем і сценарною перевіркою проблемного показника. Його практична цінність полягає у можливості бачити структуру відносного відставання за групами коефіцієнтів. Застосовану на прикладі чотирьох підприємств методику можна адаптувати для аналогічних досліджень економічної рівноваги підприємств аграрного сектору.

2.3. Оцінка реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН»

Попередній аналіз економічної рівноваги й конкурентної позиції ТОВ СП «Нібулон» окреслив фінансові обмеження підприємства, однак не відповів на інше важливе питання: чи є в нього робочі економічні механізми управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками. Саме в цьому сенсі стратегія сталого розвитку розглядається далі як частина проактивного менеджменту.

Оцінка зосереджена на тому, чи перетворюються заявлені цілі на процедури, показники й рішення. Якісне управління цікавиться, в першу чергу, не формальною відповідністю міжнародним стандартам, а реальними досягненнями сталого розвитку. Період 2024–2025 рр. обрано для поглибленого аналізу, оскільки у 2024 р. компанія публічно оформила ESG-дорожню карту на 2025–2030 рр., а у звіті за 2025 р. уже зафіксовано перші її результати. При цьому, цілі 2030 р. у дисертаційному дослідженні не трактуються як досягнуті ефекти, а залишаються стратегічними орієнтирами [106].

Емпіричною базою управлнського аналізу стали локальні звіти зі сталого розвитку за 2024 та 2025 роки, файли фінансової звітності ТОВ СП «Нібулон» за 2020–2025 рр., а також офіційна інформація на вебсторінці компанії. Результати зіставлено за трьома вимірами: екологічним (E), соціальним (S) та управлінським (G). Для кожного виміру проаналізовано наявність конкретної цілі, інструмент її реалізації, кількісний або процедурний результат і межі інтерпретації. Така схема відділяє фактичне оцінювання від позитивних, але не систематичних, змін і водночас

зберігає значення динаміки розвитку у руслі сталого розвитку через оцінку на основі створеної вимірюваної основи для пакету соціальних, екологічних та економічних показників. Таке оцінювання поєднує два ракурси. Перший фіксує те, що вже можна виміряти: водозабір, частку відходів, охоплення навчанням, використання СЕС. Другий перевіряє, чи закріплено ці зміни у внутрішніх правилах, розподілі відповідальності, цифровому обліку та роботі з ризиками. Для ранньої фази ESG-трансформації такий подвійний погляд точніший, ніж вимога негайно показати завершений довгостроковий ефект (табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

Критерії оцінювання реалізації стратегії сталого розвитку

Критерій	Ознака реалізації	Доказ	Межа висновку
Стратегічна визначеність	Ціль має строк, відповідального та індикатор.	ESG-цілі на 2025–2030 рр.; строки 2025–2027 та 2025–2030.	Наявність цілі не тотожна її досягненню.
Операційне впровадження	Є фактичне значення показника або завершена дія.	Водозабір, відходи, СЕС, навчання, цифрова платформа.	Частина показників самоідентифікована у звіті Групи.
Управлінська інтеграція	ESG включено до процедур, KPI, звітності й контролю ризиків.	Робоча група ESG, KPI директорів, ECM, комплаєнс-звітування.	Потрібні наступні цикли для оцінки сталості механізму.
Зовнішня релевантність	Пріоритети звірено зі стейкхолдерами та суттєвими темами.	Подвійна суттєвість; 9 груп; 479 взаємодій.	Оцінки стейкхолдерів не замінюють екологічний або фінансовий аудит.

Джерело: складено автором за даними [106, с. 10–14, 20–21].

Утім, порівнюваність у часі має певні обмеження. Так, для частини екологічних параметрів 2025 р. став роком формування базової лінії: зокрема, Група визначила викиди Scope 1, Scope 2 та Scope 3 лише для категорії відходів. Наявність такого обліку важлива, однак її можна інтерпретувати як доказ скорочення викидів. Більш точним висновком є створення інформаційної основи для подальшої декарбонізації [106, с. 11].

Екологічна складова управління економічною рівновагою передбачає перехід від окремих практик до вимірюваного управління. Так, екологічний блок охоплює низку напрямів: менеджмент довкілля, воду, відходи, ґрунти, енергію та логістику. Перевагою є поява конкретних строків внаслідок розвитку тайм-менеджменту. Так, сертифікацію системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015 визначено ціллю

до 2027 р.; наприкінці 2025 р. вже ідентифіковано екологічні аспекти та затверджено регламенти. Передсертифікаційний аудит перенесено на 2026 р., отже система ще проходить підготовчу стадію й не завершила сертифікацію [106, с. 11].

Найвиразніше вимірюваний результат простежується у водному менеджменті. Водозабір Групи зменшився з 316,275 млн л у 2023 р. до 254,638 млн л у 2024 р. і до 243,688 млн л у 2025 р. Це означає скорочення на 19,49% та ще на 4,30% відповідно. Позитивну динаміку не варто автоматично називати технологічною економією, оскільки на абсолютний обсяг впливає широкий спектр об'єктивних факторів: географія сільськогосподарської діяльності та трансакцій, воєнні обмеження, виробнича і ділова активність контрагентів, особливо у сфері логістики. Саме тому наступним кроком має бути розкриття водоємності на гектар, тонну продукції або одиницю логістичної роботи [106, с. 41–42].

Система контролю водних ризиків уже має відчутну матеріальну основу: сертифікованими засобами обліку оснащено 94% експлуатованих підземних свердловин, а контроль діє на 30% поверхневих водозаборів і 36% точок скиду стічних вод. Різний рівень охоплення показує ділянки, де систему ще треба вдосконалювати. Водночас зв'язок водокористування з дозволами, лабораторним контролем та регіональними ризиками є практично значущим, особливо за посухи і зниження водності річок [106, с. 41–48].

У сфері циркулярної економіки Група задала орієнтир: 90% відходів мають повертатися в економічний обіг до 2030 р. На кінець 2025 р. фактичне значення дорівнювало 86%, тобто розрив становить чотири відсоткові пункти. Такий результат свідчить про поступ у руслі сталого розвитку, однак не дає відповіді щодо якості поводження з відходами, бо відсутній поділ за класами, масою та способом відновлення. Для наступного циклу розвитку звітності щодо сталого розвитку потрібні абсолютні обсяги, частка небезпечних відходів і показник запобігання їх утворенню [106, с. 11, 49–50].

Енергетичні зміни поки мають стартовий характер. У 2025 р. СЕС було оснащено 8,7% елеваторних комплексів, а вони покривали 12% потреб службового автотранспорту в електроенергії; частка гібридних автомобілів сягнула 5% за

цільового орієнтиру 20% до 2030 р. Паралельно модернізовано SCADA на двох елеваторних комплексах, а дистанційним обліком охоплено 97% електроенергії та 100% природного газу. Ці дані підтверджують наявність технологічної бази та перших вимірюваних результатів. Масштабний ефект декарбонізації на цих об'єктивно недостатніх підставах встановити складно [106, с. 11].

Ресурсну ефективність у виробництві Група пов'язує зі збереженням ґрунтів. У сільськогосподарській діяльності зафіксовано зниження використання палива в агровиробництві на 1,4% на гектар і в логістиці службового вантажного автотранспорту на 4,1% л/100 км у 2025 р. Практики mini-till, no-till, strip-till, диференційованого внесення добрив та агрохімічного аналізу відповідають ризикам ерозії, деградації й посух. Проте сама наявність технологій не доводить поліпшення стану всіх земель. Для такого висновку потрібно формувати базу панельних даних на основі системних спостережень за гумусом, pH, щільністю та еродованістю [106, с. 35–38].

Окремого значення в умовах війни набуває гуманітарне розмінування. У 2023–2024 рр. очищено понад 5 тис. га сільськогосподарських земель, що дало змогу повернути їх до безпечного використання. Цей результат має одночасно соціальний, екологічний та економічний зміст: зменшується небезпека для людей, відновлюється доступ до землі й обмежується тривале занедбання територій. Водночас його не слід включати до показників декарбонізації чи трактувати як безпосереднє зростання врожайності, оскільки його варто розглядати як окремий напрям відновлення операційної та територіальної стійкості, що вимагає капітальних витрат [106, с. 38; 3] (табл. 2.16).

Соціальна частина стратегії сталого розвитку об'єднує безпеку праці, розвиток персоналу та роботу з громадами. Тут особливо важливо не підмінювати охоплення програм їхніми наслідками. Наприклад, політика підтримки ветеранів або канал комунікації з громадами є необхідним елементом системи, але самі по собі не вимірюють якість реінтеграції чи рівень суспільної довіри. У сфері охорони праці ціллю визначено впровадження системи за ISO 45001:2018 до 2027 р. У 2025 р.

затверджено регламенти, ідентифіковано небезпеки й проведено оцінку ризиків; передсертифікаційний аудит заплановано на 2026 р.

Таблиця 2.16.

Вибрані екологічні результати та оцінка стадії реалізації

Напрям	**Ціль / орієнтир**	**Факт**	**Оцінка**
Вода	Скорочення споживання на 5% на гектар до 2030 р.	243,688 млн л у 2025 р.; -4,30% до 2024 р.	Позитивна динаміка; потрібна інтенсивність на гектар.
Відходи	90% повернення в економічний обіг до 2030 р.	86% на 31.12.2025.	Близько до цілі; бракує деталізації за видами відходів.
СЕС	30% елеваторних комплексів до 2030 р.	8,7% комплексів на 31.12.2025.	Початкова стадія; необхідне прискорення темпу.
Паливо	-10% на гектар в агро та -5% у логістиці до 2030 р.	-1,4% на гектар; -4,1% л/100 км.	Логістичний напрям наблизився до орієнтиру швидше.
Викиди	Стратегія декарбонізації 2025–2030.	Визначено Scope 1, 2 та Scope 3 (відходи) за 2025 р.	Створено базу обліку; тренду скорочення ще немає.

Джерело: складено автором за даними [106, с. 11, 41–42, 47–50].

Отже, процедурна основа вже створена, але результативність ще не можна вважати підтвердженою. Корпоративний звіт уже наводить LTIFR 0,12 за 2025 р.; для оцінювання динаміки потрібні сталі визначення випадку, відпрацьованих годин і периметра, а також відомості про всі інциденти, медогляди та коригувальні дії [106, с. 11, 63].

Корпоративний звіт за 2025 р. зазначає 2 524 участі у навчанні, 888 унікальних учасників, охоплення 67,5% і 1,54 години на працівника [106, с. 63]. Чисельність персоналу на кінець року становить 3 105 осіб [106, с. 59]. Арифметичне відношення 888/3105 дорівнює 28,6%, але це зіставлення унікальних учасників із чисельністю на звітну дату, а не підтверджений річний KPI охоплення. Знаменник 67,5% у відповідному розкритті не узгоджений. До визначення периметра й знаменника цей відсоток не використовується для оцінювання результативності або винагороди.

Освітні партнерства виходять за межі внутрішнього навчання: у 2025 р. укладено три меморандуми з закладами вищої освіти та 24 договори про практику студентів. Це радше інструмент формування кадрового резерву й регіональної стійкості, ніж разова соціальна ініціатива. Поки що бракує даних про кількість

стажерів, їх працевлаштування та утримання в компанії, тому довгострокову віддачу від партнерств оцінити неможливо [106, с. 12].

Інклюзія і підтримка ветеранів набувають особливої ваги у воєнний період. На 31 грудня 2025 р. 497 працівників проходили службу в Силах оборони України, а Група розробляла програми повернення до цивільної роботи. Частка працівників з інвалідністю перевищила нормативні 4% загальної чисельності. Ці дані підтверджують наявність соціального порядку денного, але характеризують різні рівні зрілості: інклюзивне працевлаштування вже має вимірюваний показник, а реінтеграція ветеранів ще формується [106, с. 11, 62].

У відносинах із громадами стратегія передбачає аналіз потреб, плани взаємодії, соціальні ініціативи та регулярне звітування. Для визначення суттєвих тем у 2025 р. зафіксовано 479 взаємодій із дев'ятьма групами стейкхолдерів; середня самооцінка дотримання принципів сталого розвитку становила близько 8,77 бала з 10. Це корисний індикатор сприйняття, однак не незалежний вимір суспільного впливу: не розкрито вибірку, похибку, розподіл відповідей і динаміку [106, с. 14, 20–21].

Соціальна цінність логістично-аграрної моделі зростає завдяки внеску у продовольчу безпеку та простежуваність. Компанія заявляє про повну простежуваність продукції в ланцюгу постачання й включення відповідних показників до нефінансової звітності. Проте звіт не містить єдиної метрики для кількісної оцінки такого внеску. Для підвищення доказовості доцільно щорічно показувати обсяги закупівлі у фермерів, переробки та експорту, кількість обслуговуваних виробників, відмови в прийманні через якість і частку простежуваних партій [106, с. 12].

Найпомітніше просування відбулося в управлінській площині формування та реалізації стратегії сталого розвитку аграрного підприємства. У 2025 р. при Комітеті з трансформації та інвестицій створено ESG-робочу групу, а до KPI директорів і керівного складу включено ESG-цілі. Завдяки цьому стратегія має конкретного власника на рівні управління, а її виконання перестає бути лише комунікаційною темою. Однак відкриті матеріали не містять ані переліку таких KPI, ані їхньої ваги у

винагороді, тому силу стимулу та відмінності між підрозділами оцінити неможливо [106, с. 10–12].

У 2025 р. запрацювала цифрова платформа ECM для збирання, аналізу й інформування про показники охорони праці та довкілля. Разом із дистанційним обліком енергоресурсів вона формує технічну основу регулярного контролю. Однак автоматизація розподілена нерівномірно: майже суцільний облік електроенергії та газу контрастує з обмеженим охопленням води. Отже, цифровий контур уже діє, але ще не охоплює всі суттєві ресурсні впливи [106, с. 11, 41].

Важливим кроком став перехід до аналізу подвійної суттєвості. У 2025 р. Група поєднала GRI та ESRS, збільшила кількість визначених суттєвих тем з 13 до 25 і залучила зовнішніх стейкхолдерів. Для аграрної компанії це має практичне значення: клімат, земля, вода, транспортні маршрути й соціальна стабільність громад одночасно впливають і на довкілля, і на стратегію, і на фінансову стійкість [106, с. 20–21].

У ланцюгу постачання діють Кодекс постачальника та електронний майданчик APS Tender. Це розширює комплаєнс від внутрішніх процедур до етичних, соціальних і екологічних вимог до контрагентів. Але фактичне охоплення цих вимог невідоме: у відкритих матеріалах немає частки перевірених постачальників, даних про відмови через ESG-ризики чи результати аудитів. Тому можна констатувати наявність інструмента, однак не масштаб його застосування [106, с. 12] (табл. 2.17).

Таблиця 2.17.

Оцінка зрілості механізмів реалізації за ESG-вимірами

E S G	Підтверджений результат	Поточна стадія	Ключова прогалина
E	Базовий облік викидів; динаміка водозабору; 86% відходів у економічному обігу.	Вимірювання й часткове масштабування.	Недостатня інтенсивність показників та повнота Scope 3.
S	Навчання: 888 унікальних учасників; частка 67,5% не узгоджена; освітні партнерства; інклюзивні практики.	Поєднання програм і ранніх результатів.	Брак зіставного ряду LTIFR і метрик якості навчання та реінтеграції ветеранів.
G	ESG-робоча група; KPI керівників; ECM; подвійна суттєвість.	Інституціалізація та регулярне звітування.	Нерозкриті ваги KPI, охоплення постачальників та результати скарг.

Джерело: складено автором за даними [106, с. 10–14, 20–21, 41–50, 61–63].

Система роботи з критично важливими питаннями доповнює формальну управлінську структуру. До джерел сигналів віднесено лінію довіри, перевірки контрагентів, звернення стейкхолдерів, медіа, експертні висновки та інвестиційну документацію; комплаєнс-функція щоквартально звітує Комітету з аудиту та управління ризиками. Такий підхід інтегрує ESG-ризики у загальний ризик-менеджмент. Водночас для оцінки його дієвості потрібні дані про кількість звернень, строки реагування, коригувальні дії та повторюваність порушень [106, с. 13] (рис. 2.9).

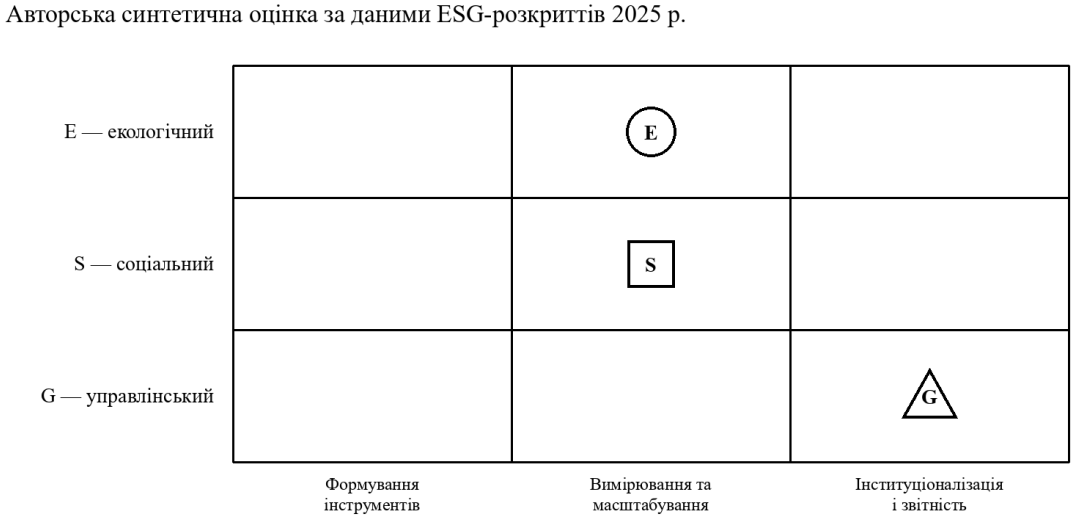


Рис. 2.9. Матриця зрілості реалізації стратегії сталого розвитку за ESG-вимірами

Джерело: складено автором за результатами оцінки за табл. 2.17.

Розглянемо економічний контекст реалізації стратегії сталого розвитку аграрного підприємства. Фінансова спроможність опосередковано характеризує результат ESG-стратегії без визначення меж її масштабування. За фінансовими формами ТОВ СП «Нібулон» чистий дохід від реалізації у 2025 р. становив 18 458,174 млн грн проти 20 263,013 млн грн у 2024 р. Валовий прибуток скоротився з 2 174,095 до 771,788 млн грн, а чистий збиток зріс до 1 807,350 млн грн проти 1 287,480 млн грн роком раніше. За таких умов ESG-інвестиції потребують відбору за ризиком, ресурсоємністю та можливим операційним ефектом [119].

Валова маржа знизилася приблизно з 10,7% у 2024 р. до 4,2% у 2025 р. Сам по собі цей факт не доводить неефективності стратегії сталого розвитку: на фінансові результати впливають воєнні, валютні, ринкові та логістичні чинники, а периметр фінансової й ESG-звітності не збігається. Проте він підсилює потребу чітко

ранжувати проєкти. Першочерговими є рішення, що зменшують ризик, ресурсоємність або операційні втрати; для капіталомістких ініціатив потрібне окреме інвестиційне обґрунтування.

Зіставлення екологічних результатів із фінансовим контекстом вказує на раціональність енерго- та ресурсоефективного фокусу. Модернізація SCADA, дистанційний облік, зниження використання палива, повторне використання органічних відходів та оптимізація водокористування є екологічними та потенційно операційними інструментами (табл. 2.18).

Таблиця 2.18.

Фінансовий контекст ТОВ СП «Нібулон»

Показник	2024 р., млн грн	2025 р., млн грн	Зміна
Чистий дохід від реалізації	20 263,013	18 458,174	-8,9%
Валовий прибуток	2 174,095	771,788	-64,5%
Чистий фінансовий результат	-1 287,480	-1 807,350	Збиток збільшився
Валова маржа	10,7%	4,2%	-6,5 в. п.

Джерело: розраховано автором за файлами фінансової звітності ТОВ СП «Нібулон» [119].

Сукупність наявних доказів дає підстави говорити про перехід від побудови ESG-архітектури до першого циклу вимірюваного впровадження. Є горизонт цілей на 2025–2030 рр., створено механізми відповідальності, частину орієнтирів переведено у показники й оприлюднено фактичні результати за 2025 р. Оцінка залишається попередньою: для багатьох орієнтирів ще немає часового ряду, а дані не завжди дають змогу визначити інтенсивність, охоплення та незалежну перевірюваність.

Найпереконливіші кількісні результати має екологічний вимір – передусім у воді, відходах, паливі та ресурсному обліку. Його слабке місце – нерівномірність вимірювань і недостатня деталізація викидів та відходів. Соціальний блок демонструє широку програмну активність, проте потребує переходу від показників охоплення до показників якості й наслідків. Управлінський вимір сформовано найкраще в процедурному сенсі: ESG інтегровано у відповідальність керівництва, KPI, цифровий моніторинг та аналіз суттєвості. Саме це створює підставу перетворювати окремі проєкти на послідовну стратегію.

Найперше варто запровадити паспорт ESG-показника. Для кожного індикатора доцільно відкрито визначити периметр, базовий рік, одиницю виміру, формулу,

відповідального, частоту оновлення та рівень зовнішньої перевірки. Для води це означає інтенсивність на гектар і за видами операцій; для викидів – Scope 1, 2 та суттєві категорії Scope 3; для відходів – масу, клас небезпеки й спосіб відновлення; для соціальних програм – охоплення, результат і зворотний зв'язок бенефіціарів.

Другий крок – пов'язати ESG-цілі з інвестиційним плануванням. За складного фінансового контексту доцільно відокремити обов'язкові заходи з безпеки та регуляторних вимог від ресурсоефективних рішень із коротшим строком окупності й від стратегічних капіталомістких проєктів. Для кожної групи варто вести реєстр ризиків, очікуваних операційних ефектів, джерел фінансування та контрольних етапів. Такий поділ робить витрати на сталий розвиток керованими, не звужуючи його зміст до економії. Третій напрям – посилення зовнішньої підзвітності. Самооцінку доцільно доповнити незалежним обмеженим підтвердженням ключових показників, оприлюднити методику опитування стейкхолдерів і показувати результати за суттєвими групами. Так зменшиться інформаційна асиметрія для кредиторів, громад, працівників і партнерів. Перевіряти потрібно саме показники, за якими ухвалюють управлінські та інвестиційні рішення; самих декларацій недостатньо (табл. 2.19).

Таблиця 2.19.

Пропоновані контрольні орієнтири на наступний цикл звітування

Напрям	Контрольний показник	Практична користь	Періодичність
Викиди	Scope 1, Scope 2 та суттєві категорії Scope 3; інтенсивність на т продукції.	Відокремлює облік від фактичної декарбонізації.	Щороку
Вода	м³/га і м³/т продукції; охоплення приладами обліку.	Усуває вплив зміни масштабів діяльності.	Щокварталу / щороку
Відходи	Маса, небезпечність, спосіб відновлення; частка попередження.	Підтверджує якість циркулярності поряд із кількісною часткою.	Щороку
Праця	LTIFR, охоплення медоглядами, завершені коригувальні дії.	Показує реальний стан безпеки.	Щомісяця / щороку
Громади	Кількість, тематика і статус звернень; оцінка задоволеності.	Перевіряє діалог і соціальний вплив.	Щороку
Ланцюг постачання	Частка постачальників, охоплених Кодексом і due diligence.	Вимірює поширення ESG-вимог на контрагентів.	Щороку

Джерело: запропоновано автором на основі виявлених недоліків в управлінні сталим розвитком [106].

Результати проведеного аналізу свідчать, що у 2025 р. стратегія сталого розвитку ТОВ СП «Нібулон» набула характерних рис керованої системи. Це доводиться створенням ESG-робочої групи, ESG-цілі включено до KPI керівників, розпочато цифровий моніторинг, застосовано подвійний підхід до суттєвості та забезпечено щорічне розкриття. Головний результат полягає у появі зв'язку між цілями, відповідальними, показниками та управлінською звітністю.

В екологічній частині підтверджено скорочення водозабору, наближення до цілі з повернення відходів в економічний обіг, перші результати енергоефективності та формування обліку викидів. У соціальній – проведення навчання з неузгодженим показником охоплення, освітні партнерства, інклюзивні практики й механізми взаємодії з громадами. В управлінській – інтеграцію ESG у відповідальність керівництва й систематизацію ризиків. Водночас цілі щодо ISO-сертифікації, CEC, декарбонізації, реінтеграції ветеранів і повноти ресурсного обліку ще виконуються.

Отриманий науковий висновок має проміжний, але доведений характер новизни: управлінська й інформаційна основа вже сформована, а частина операційних індикаторів демонструє результат. Межі висновку визначають різний периметр ESG- та фінансової звітності, неповні часові ряди й відсутність незалежного підтвердження всіх показників. Подальше зміщення акценту від переліку ініціатив до базових ліній, інтенсивних показників, прозорих методик і зовнішньої перевірки зробить оцінку сильнішою. Практично цю оцінку можна використовувати у щорічному циклі «ціль – показник – рішення – розкриття». Окрема паралельна система звітності для цього не потрібна: підхід вбудовується в управління ризиками, бюджетування, охорону праці, закупівлі, екологічний менеджмент і роботу з громадами. Єдиний паспорт показників забезпечить підрозділам спільну мову для зіставлення результатів, а керівництву допоможе вчасно помічати відхилення від траєкторії 2025–2030 рр. Для ТОВ СП «Нібулон» ключовим є поєднання індикаторів ризику та ефективності. Моніторинг води має відображати абсолютний забір та ризик дефіциту в конкретному регіоні; облік відходів – частку повернення та потенційну небезпеку для ґрунтів і вод; якість навчання – за готовністю персоналу виконувати

вимоги безпеки, якості та комплаєнсу. За таких критеріїв формально «закрити» ESG-ціль без поліпшення реальної керованості впливами неможливо.

Наступним кроком вдосконалення управління сталим розвитком на основі забезпечення економічної, соціальної та екологічної рівноваги має стати завершення передсертифікаційних аудитів ISO 14001 та ISO 45001, а також фіксація базових ліній і методик розрахунку ключових екологічних індикаторів. Слід ранжувати заходи за ризиком, вартістю й операційним ефектом, розширити цифровий облік води, поглибити due diligence постачальників і запровадити метрики реінтеграції ветеранів та якості навчання. Тоді система менеджменту сталого розвитку перейде від оцінки наявності інструментів до перевірки їхньої результативності у часі. Для використання відкритих даних в управлінні керівництву слід затвердити стабільні методики, зіставний периметр показників і порядок незалежної перевірки. Публічне нефінансове розкриття доцільно використовувати як початкову доказову базу, доповнюючи її внутрішніми реєстрами та підтвердженнями відповідальних підрозділів. За таких умов ESG-показники можна обережно пов’язувати з операційною та фінансовою стійкістю і своєчасно коригувати рішення без перебільшення причинних зв’язків.

Керівництву доцільно оцінювати ESG-стратегію за системою показників із різними горизонтами прояву, джерелами даних і рівнями зовнішньої перевірки. Для води та палива слід контролювати числову динаміку, а для реінтеграції ветеранів, якості навчання і належної перевірки постачальників – спочатку підтвердити наявність процесу, відповідального та базової лінії, після чого вимірювати результат. Такий порядок дає змогу відрізняти формальну наявність політики від фактичного управлінського прогресу і не відкладати коригувальні дії до накопичення багаторічного ряду даних.

Зв’язок результатів цього підрозділу з попереднім аналізом економічної рівноваги має прикладний характер. Фінансові обмеження 2024–2025 рр. змінюють послідовність ESG-рішень, не скасовуючи самого порядку денного. Насамперед, потребують фінансування заходи, без яких зростає ризик зупинки операцій, порушення вимог безпеки або екологічного законодавства. Далі мають

впроваджуватися рішення, через які можна очікувати зниження ресурсних втрат чи вдосконалення керованості процесом. Великі інвестиційні проєкти доцільно реалізовувати після окремого обґрунтування їхньої вартості, строку окупності та впливу на ризики. За такого підходу сталість набуває управлінського змісту і стає способом збереження контролю над істотними впливами в умовах обмежених ресурів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертації послідовно вирішено комплексне науково-прикладне завдання: досліджено економічну рівновагу аграрних підприємств, визначено відносну конкурентну позицію ТОВ СП «Нібулон» і оцінено, наскільки його стратегія сталого розвитку стала робочою системою управління. Логіка аналізу реалізована від фінансових пропорцій чотирьох підприємств вибірки за 2020–2025 рр. до конкретних вразливостей ТОВ СП «Нібулон», а потім – до екологічних, соціальних і управлінських ризиків. Завдяки цьому фінансова стійкість та ESG-порядок денний розглядаються у взаємозв’язку без їх помилкового ототожнення.

Для управління економічною рівновагою порівняльну матрицю з 24 річних спостережень і 12 коефіцієнтів доцільно використовувати як щорічну діагностичну панель за блоками ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. За кожним критичним відхиленням керівництву слід визначити відповідального, причину, строк поглибленого аналізу та коригувальну дію. Декомпозиція відстані до еталона і перевірка чутливості мають підтримувати пріоритизацію управлінської уваги, а прозорість та відтворюваність розрахунку – бути умовою затвердження рішення.

Порівняльний аналіз показав неоднорідність фінансових профілів наданих кейсів. Основні індекси за 2025 р. становлять Нібулон – 0,068; Агропросперіс – 0,239; Епіцентр Агро – 0,237; ІМК – 0,526. Зміна нормалізації та метрики впливає на середні позиції. Результат не є репрезентативним рейтингом аграрних підприємств; для трьох наборів юридичний периметр потребує підтвердження.

Для ТОВ СП «Нібулон» основний індекс становить 0,255 у 2020 р. та 0,068 у 2025 р.; послідовність річних місць – 3, 4, 4, 4, 4, 4. Від’ємний капітал і недостатнє

короткострокове покриття 2025 р. підтверджуються річною формою. Висока оборотність дебіторської заборгованості не компенсує цих обмежень і потребує перевірки структури розрахунків.

Наукову новизну результатів другого розділу дисертації визначає аналітичне продовження рейтингу. Порівняльну таксономічну оцінку економічної рівноваги поєднано з декомпозицією інтегрального індексу, сценарною перевіркою нестійкого коефіцієнта та ESG-оцінюванням за послідовністю «ціль – інструмент – підтверджений результат – межа інтерпретації». У такий спосіб можна встановити місце аграрного підприємства у вибірці та групи показників, що формують розрив, а також відокремити наявність ESG-процесу від отриманого результату та ще не досягнутої цілі.

Оцінювання стратегії сталого розвитку показало, що у 2025 р. ТОВ СП «Нібулон» вийшов за межі формування ESG-архітектури й розпочав перший цикл вимірюваного впровадження. В управлінській площині створено ESG-робочу групу, цілі включено до KPI керівників, запроваджено цифровий моніторинг і застосовано подвійний підхід до суттєвості. Екологічні результати вже простежуються у водокористуванні, поводженні з відходами, ресурсному обліку та витратах палива. Соціальні програми охоплюють навчання, освітні партнерства, інклюзію і взаємодію з громадами, проте для оцінки їхньої дієвості недостатньо самого охоплення – потрібні показники якості та довгострокового ефекту.

Фінансовий та ESG-аналізи у роботі пов’язані через спільні управлінські рішення. Фінансові результати ТОВ СП «Нібулон» за 2024–2025 рр. окреслюють ресурсні межі для ESG-заходів, однак не доводять їхньої фінансової окупності: периметри фінансової та ESG-звітності різняться. За таких умов першими мають фінансуватися заходи, без яких зростає ризик порушення вимог безпеки чи регулювання; наступними – рішення зі зменшення ресурсних та операційних втрат; капіталомісткі проєкти потребують окремого інвестиційного обґрунтування. Для практичного контролю доцільно використовувати паспорт ESG-показника з базовою лінією, периметром, формулою, відповідальним підрозділом, періодичністю оновлення та рівнем зовнішньої перевірки.

Багатовимірну діагностику доцільно використовувати для розподілу управлінського впливу між грошовими потоками, зобов’язаннями, умовами фінансування, оборотністю активів, водними ризиками, екологічним менеджментом, охороною праці та роботою з постачальниками. Через обмеженість порівняння чотирма підприємствами, відносний характер таксономічного індексу, рівні ваги та неоднакову повноту фінансових і ESG-даних керівництву слід використовувати результати як сигнал для внутрішньої діагностики. Для забезпечення регуляної функції управління економічною рівновагою в системі менеджменту потрібно сформувати зіставні часові ряди ESG-показників, закріпити правила їх оновлення та забезпечити незалежне підтвердження ключових нефінансових даних.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-економічний механізм управління економічною рівновагою аграрного підприємства

У першому розділі дисертації економічну рівновагу визначено через кілька умов, що разом характеризують життєздатність бізнесу: аграрне підприємство має розраховуватися за поточними зобов'язаннями, зберігати життєздатну структуру капіталу, фінансувати операційний цикл і не втрачати ресурсної основи розвитку. В процесі аналізу економічної рівноваги у другому розідлі дисертації доведено, що керівництву, крім величини відхилення, потрібна інформація про того, хто його виявив і має право змінити рішення, про необхідний ресурс та строк перевірки результату. Із цієї практичної потреби пропонуємо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління економічною рівнвоагою.

Завданням даного підрозділу дисертації є вироблення пропозицій щодо формування такого порядку управління, за якого фінансова діагностика не завершується констатацією проблеми. Сигнал має перейти в управлінське рішення, бюджет, персональну відповідальність і контрольну дію. Тому в організаційно-економічному механізмі поєднано фінансові розрахунки, ризикові та ESG-обмеження, бюджетування, центри відповідальності й зворотний зв'язок. Об'єктом управління є взаємопов'язані пропорції капіталу, зобов'язань, оборотних активів, грошових потоків і виробничих ресурсів; суб'єктами – власники, наглядові та виконавчі органи, фінансова, операційна, комерційна, ризикова й ESG-функції.

Першим етапом побудови організаційно-економічного механізму управління економічною рівновагою аграрного підприємства є верифікація інформаційної бази. Так, на кінець 2025 р. активи становили 26 670 077 тис. грн, власний капітал – мінус 910 539 тис. грн, довгострокові зобов'язання – 6 634 769 тис. грн, поточні зобов'язання – 20 945 847 тис. грн. Сума джерел фінансування дорівнює активам, що

підтверджує балансову рівність, а негативне значення капіталу є управлінськи значущим станом [119].

Динамічний ряд показує, що проблему рівноваги необхідно розглядати одночасно у трьох площинах. Перша – платоспроможність у короткому горизонті, де вирішальними є структура оборотних активів, календар надходжень і строковість зобов'язань. Друга – капітальна стійкість, оскільки від'ємний власний капітал змінює економічний зміст низки коефіцієнтів. Третя – операційна спроможність генерувати маржу і грошовий потік, без якої реструктуризація пасивів лише переноситиме ризик у часі. Відтак управлінський механізм повинен координувати рішення, що традиційно розміщені в різних функціональних підрозділах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Вихідні фінансові параметри ТОВ СП «Нібулон» за 2020–2025 рр., тис. грн

Рік	Активи	Капітал	Довгостр. зобов'язання	Поточні зобов'язання	Дохід	Чистий результат	Операційний потік
2020	33 840 777	12 286 335	3 870 183	17 684 259	25 840 227	−1 776 378	н/д
2021	38 062 165	13 550 374	5 081 249	19 430 542	40 606 579	1 287 038	−730 412
2022	28 141 742	3 227 795	2 222 641	22 691 306	15 181 308	−9 348 320	1 614 055
2023	25 642 347	1 616 116	1 830 139	22 196 092	22 901 411	−1 213 790	2 017 019
2024	26 468 443	969 735	7 123 616	18 375 092	20 263 013	−1 287 480	2 193 412
2025	26 670 077	−910 539	6 634 769	20 945 847	18 458 174	−1 807 350	1 970 040

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства [119].

Таблиця 3.1 не використовується для механічного ранжування років як «кращих» чи «гірших». В умовах воєнних і логістичних обмежень зміни масштабу активів, доходу та боргу мають різну природу, а річні спостереження не забезпечують статистично надійного прогнозування. У механізмі ці спостереження визначають стартові обмеження, дають змогу перевірити знаменники коефіцієнтів і показують керівництву взаємозалежність рішень. Наприклад, зменшення запасів може підтримати ліквідність без порушення виробничого або логістичного циклу. В свою

чергу, збільшення довгострокового фінансування полегшує календар платежів, утім не усуває потреби у відновленні капітальної бази

Розрахунок показав чистий дохід 2025 р. у сумі 18 458 174 тис. грн, валовий результат 771 788 тис. грн і чистий збиток 1 807 350 тис. грн. Операційний грошовий потік становив 1 970 040 тис. грн [119]. Поєднання цих показників має різне управлінське значення: додатний потік знижує короткострокову напругу, проте не компенсує від'ємного капіталу та збитку. Додатний потік сам по собі не засвідчує повного відновлення рівноваги. Так само збиток без аналізу його структури не доводить відсутності операційної життєздатності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Звірка коефіцієнтів 2025 р. із вторинним порівнянням

Показник	**Узгоджений розрахунок, 2025**	**Початкова порівняльна версія**
Поточна ліквідність	0,374	0,374
Швидка ліквідність	0,104	0,104
Абсолютна ліквідність	0,009	0,009
Активи / зобов'язання	0,967	0,967
Зобов'язання / активи	1,034	−30,290; борг/капітал, інша формула
Поточні зобов'язання / дохід	1,135	1,034
Автономія	−0,034	−0,034
Фінансова стійкість	0,215	0,215
Покриття ОА власним ОК	−2,525	−2,525
Оборотність активів	0,695	0,763
Оборотність запасів	3,660	3,744
Оборотність дебіторської заборгованості	23,874	26,209

Джерело: авторська звірка за первинною звітністю [119].

Звірка у таблиці 3.2 виявила просте, але принципове правило: керівник має бачити коефіцієнт та його джерело, період, периметр і статус перевірки. Якщо похідний показник не збігається з первинною формою, власник даних призупиняє його використання в бюджеті, презентації чи системі мотивації до з'ясування причини. За такого підходу контроль якості стає управлінською відповідальністю й виходить за межі технічної операції.

Для 2025 р. поточна ліквідність дорівнювала 0,374, швидка – 0,104, абсолютна – 0,009. Коефіцієнт автономії був від'ємним (−0,034), фінансової стійкості – 0,215, а забезпеченість оборотних активів власним оборотним капіталом – (−2,525). Співвідношення зобов'язань і власного капіталу не подається як звичайний дестимулятор, оскільки від'ємний знаменник робить його економічне трактування некоректним. Це приклад того, чому механізм має містити формули та правила допустимості показника.

Розрахунки за середніми залишками дали 0,695 обороту активів, 3,660 обороту запасів і 23,874 обороту торгової дебіторської заборгованості. Порівняння з конкурентами буде коректним лише після завершення повторної перевірки, за якою слід використовувати виявлені відхилення як внутрішні сигнали. Вони окреслюють питання для управлінського аналізу.

У фаховій науковій літературі до складових організаційно-економічного механізму традиційно включають мету, суб'єкт і об'єкт управління, принципи, методи, інструменти та забезпечувальні підсистеми [43; 73; 132; 136; 142; 143; 175]. Такий перелік окреслює будову, але ще не пояснює, як механізм працює. Для управління економічною рівновагою потрібно додати послідовність дій, межі повноважень, контрольні сигнали й порядок повернення інформації до керівника, який може змінити план або ресурсний ліміт.

Під організаційно-економічним механізмом у дисертації розуміється система відносин і процедур, завдяки якій перевірені фінансові, операційні, ризикові та ESG-сигнали переходять у стратегічні, тактичні й оперативні рішення. Організаційна частина визначає, хто діє, у який строк і в межах яких повноважень. Економічна частина задає ресурс, ліміти, стимули, нормативи та критерії оцінювання. Обидві частини з'єднує контроль: без нього механізм перетворюється на перелік намірів.

Принципи задають межі допустимого управлінського втручання. Системність вимагає перевіряти наслідки рішення для ліквідності, капіталу, результату, грошового потоку й ресурсних обмежень. Доказовість відділяє факт від припущення, а балансова узгодженість не допускає трансформацій, що руйнують бухгалтерську тотожність. Адаптивність дає змогу змінити важіль після нового сигналу.

Субсидіарність залишає рішення на найнижчому рівні, де є дані й повноваження, але суттєвий ризик обов'язково ескалюється. Цей набір доповнюють персональна відповідальність, пропорційність контролю, інтеграція сталого розвитку та простежуваність даних.

Робота з ризиком спирається на ISO 31000:2018, який інтегрує ризик-менеджмент зі стратегією, плануванням і культурою організації [163], та на COSO ERM, де ризик пов'язано з вибором стратегії й результативністю [155]. Для аграрного підприємства це має прикладний зміст: сезонність, погода, волатильність цін, логістичні обмеження й потреба в оборотному фінансуванні одночасно впливають на управлінське рішення. Через це ризикова функція бере участь у спільному циклі планування, бюджетування та контролю; окремого контуру їй не потрібно.

До блоку сталого розвитку включено лише показники, що мають визначений зв'язок з управлінським рішенням і економічною рівновагою. Орієнтирами слугують належна обачність у відповідальних аграрних ланцюгах постачання [169], галузеві теми GRI 13 [160] і подвійна суттєвість ESRS [154]. До контуру потрапляють питання, які є суттєвими для впливів на економічну рівновагу аграрного підприємства або можуть змінювати ризик, ресурсну потребу, доступ до фінансування чи безперервність операцій. Для них відразу необхідно визначати джерело, власника даних, періодичність і реакцію на відхилення.

У дисертації даний механізм реалізує класичні функції менеджменту щодо об'єкта управління – економічної рівноваги. Планування задає цілі й коридори, а організація розподіляє процеси та повноваження. Мотивація пов'язує оцінку керівника з параметрами, на які він справді впливає. Координація узгоджує фінансові, операційні й ESG-рішення, тоді як контроль зіставляє факт, план і допустиму межу. Зворотний зв'язок завершує цю послідовність: після з'ясування причини змінюється важіль, ресурс або, якщо змінилося середовище, сама ціль. Розкриємо склад і логіку дії організаційно-економічного механізму управління економічною рівновагою. У центрі механізму – мета підтримувати кероване співвідношення ліквідності, капіталу, результативності та ресурсної стійкості за прийнятного ризику. Вона конкретизується чотирма завданнями: виявляти й пояснювати дисбаланси; узгоджувати цілі, бюджети

та обмеження; забезпечувати рішення ресурсами й відповідальністю; контролювати відхилення та коригувати дії. Завдання не підміняють показники: вони пояснюють, для якого управлінського рішення ці показники потрібні. Суб'єкт управління охоплює власників, наглядовий орган, генерального й фінансового директорів, операційну, комерційну, ризикову та ESG-функції, казначейство і власників даних. Об'єктом є конкретні пропорції: структура капіталу і зобов'язань, ліквідність, грошові потоки, оборотні активи, маржа, віддача активів, ресурсні обмеження та суттєві ESG-впливи. Таке уточнення потрібне, щоб за кожним сигналом можна було закріпити рішення і відповідального. Вплив на об'єкт здійснюється економічними, організаційно-розпорядчими, аналітичними, соціально-психологічними та ризик-орієнтованими методами. Практичної форми вони набувають через бюджет, тринадцятитижневий прогноз коштів, платіжний календар, параметри структури капіталу і строковості боргу, ліміти запасів та дебіторської заборгованості, паспорти інвестицій і ESG-проєктів, KPI, RACI, тригери та правила ескалації.

Механізм не працюватиме без трьох видів забезпечення. Інформаційно-аналітичне поєднує фінансову звітність, управлінський облік, операційні й ESG-дані, словник показників, моніторинговий контроль і панель сигналів. Нормативне охоплює законодавство, стандарти, договори, ковенанти та внутрішні регламенти. Ресурсне забезпечення включає фінанси, матеріально-технічну базу, компетентний персонал, цифрові засоби й час, відведений на підготовку та виконання рішення. Взаємозв'язок цих складових подано на рис. 3.1.

Складові механізму на рисунку 3.1 утворюють замкнений цикл. Верифіковані дані стають сигналом; сигнал проходить діагностику, бюджетний та ESG-фільтр; схвалене рішення отримує виконавця, ресурсний ліміт і контрольну точку. Наприклад, казначейство веде платіжний календар, а бухгалтерія звіряє фактичні дані; однак точність прогнозу залежить від плану надходжень, графіка закупівель і даних про дебіторів. Тому механізм закріплює одного підзвітного власника, однак не приховує внесок інших підрозділів. Контрольний блок порівнює «план – факт» та фактичне значення з цільовим коридором, прогноз до кінця періоду та якістю джерела. Якщо показник виходить за межі, спрацьовує тригер.

Склад організаційно-економічного механізму управління економічною рівновагою

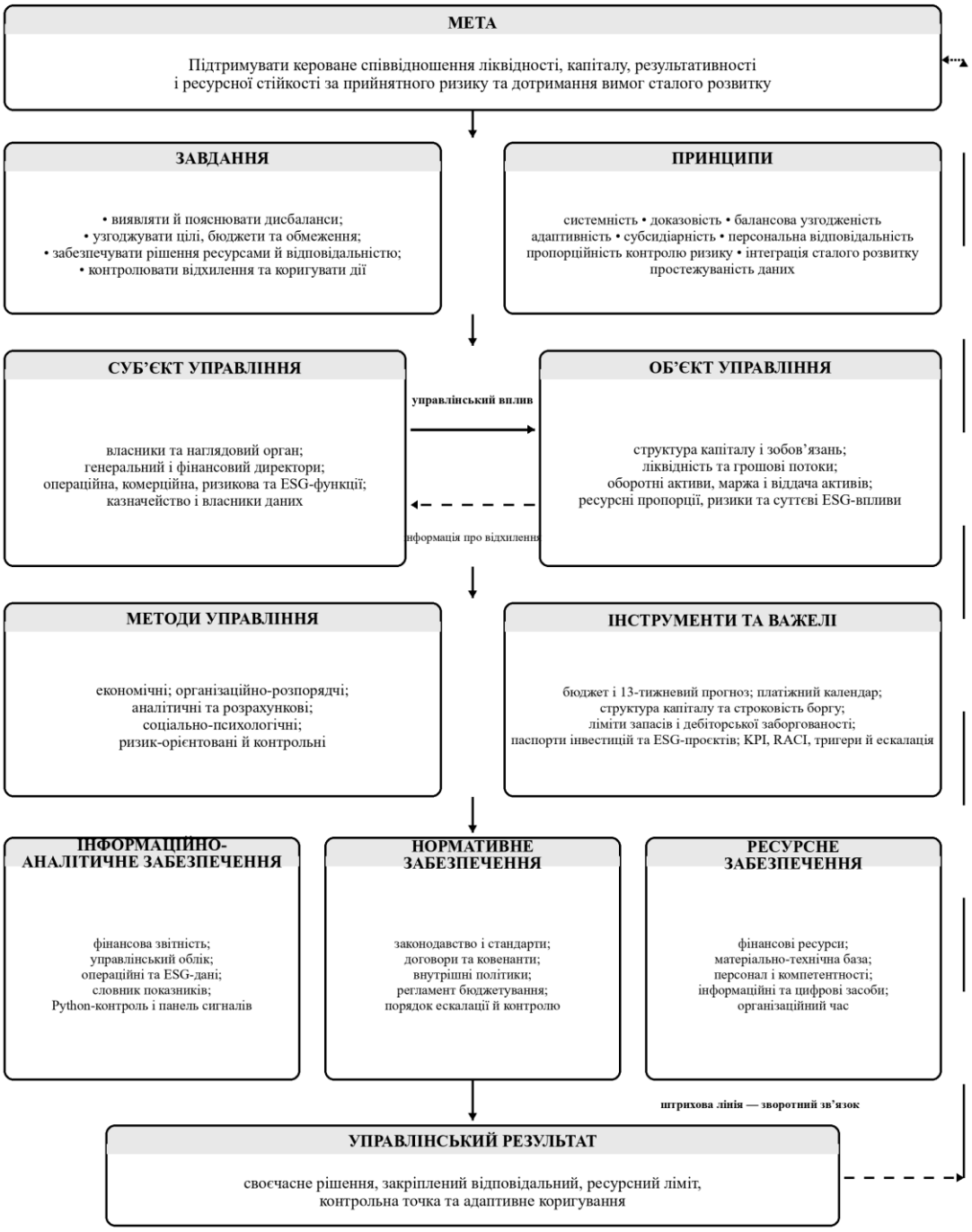


Рис. 3.1. Склад організаційно-економічного механізму управління економічною рівновагою аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Для оборотного капіталу це може бути касовий розрив у горизонті тринадцяти тижнів, прострочена дебіторська заборгованість або зростання неліквідних запасів. Для капітальної стійкості – погіршення власного капіталу, невиконання ковенанту чи зростання частки короткострокового боргу. Для ESG-рішення – перевищення

бюджету, відсутність підтвердженого ресурсного ефекту або зміна обов'язкових вимог.

Адаптивне коригування завершує цикл. Відхилення класифікується як інформаційне, виконавське, планове або зовнішнє. Інформаційне потребує виправлення джерела чи визначення показника; виконавське – зміни процесу або відповідальності; планове – перегляду припущень і ресурсу; зовнішнє – стратегічної переоцінки цілей. Така класифікація запобігає ситуації, коли за будь-яку проблему карають виконавця або, навпаки, кожне відхилення пояснюють зовнішнім середовищем (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Зміст блоків запропонованого управлінського механізму забезпечення економічної рівноваги аграрного підприємства

Блок	Предмет управління	Основний документ	Управлінський вихід
1. Інформаційний вхід	Фінансова й управлінська звітність, операційні дані, ризики, суттєві ESG-теми	Реєстр джерел і визначень	Верифікований набір сигналів
2. Діагностика	Балансова рівність, допустимість знаменників, план-факт, строки, взаємозалежності	Карта розривів	Пріоритет і горизонт реакції
3. Планування	Цілі, коридори, припущення, ліміти, ініціативи	Паспорт рішення	Узгоджений управлінський варіант
4. Бюджетний та ESG-фільтр	Ліквідність, баланс, ризик, обов'язковість, ресурсний вплив, суттєвість	Протокол фільтра	Схвалення, доопрацювання або ескалація
5. Реалізація	Завдання, строки, бюджет, власник, учасники	План дій і RACI	Виконані контрольні точки
6. Моніторинг	Факт, прогноз, коридор, якість даних	Панель сигналів	Відхилення і причина
7. Коригування	Зміна важеля, ресурсу, строку, процесу або цілі	Коригувальний протокол	Оновлений план і відповідальність

Джерело: розроблено автором із урахуванням підходів [43; 73; 132; 136; 142; 143; 154; 155; 160; 163; 169; 175].

Відмінність запропонованої архітектури від набору розрізнених методів полягає у зв'язку між блоками. Один і той самий ідентифікатор управлінського сигналу супроводжує його від первинного джерела до рішення, бюджету, відповідального й закриття відхилення. Тому керівництво може встановити значення показника та те, на якому етапі втрачено керованість: дані не надійшли, рішення не погоджено, ресурс не виділено, дія не виконана або припущення втратило

актуальність. Управлінський механізм забезпечення економічної рівнвоаги є універсальним для аграрних підприємств, однак не уніфікованим до рівня однакових нормативів. Склад показників і коридори мають залежати від бізнес-моделі, сезонності, структури земельного банку, логістики, географії продажів і капіталомісткості.

Універсальними залишаються правила: первинність верифікованих даних, перевірка балансових тотожностей, недопустимість некоректних знаменників, розподіл прав рішень і обов'язковий зворотний зв'язок.

Стратегічний рівень визначає допустимий ризик, цільову структуру фінансування, пріоритети портфеля активів, принципи сталого розвитку та межі делегування. До його компетенції належать рішення, що змінюють власний капітал, суттєво реструктуризують борг, формують багаторічні інвестиційні зобов'язання або впливають на безперервність діяльності. На цьому рівні важливо уникнути двох крайнощів: надмірної централізації дрібних рішень і делегування критичних ризиків підрозділам, які не мають повноважень змінити ресурсну рамку.

Тактичний рівень трансформує стратегічні цілі у бюджети, політики, ліміти та портфель ініціатив. Фінансова функція інтегрує баланс, результат і рух коштів, операційна обґрунтовує потужності, запаси й ресурсну ефективність, а комерційна прогнозує продажі та інкасацію. Ризикова функція перевіряє сценарії відхилень; ESG-функція підтверджує суттєві теми, нормативні вимоги й дані про впливи. Координація тут має вирішальне значення: жоден підрозділ не може самостійно визнати свій локальний показник достатнім критерієм економічної рівноваги.

Оперативний рівень забезпечує щоденне та щотижневе виконання: платіжний календар, інкасацію дебіторської заборгованості, графіки закупівель, рівні запасів, використання виробничих і логістичних потужностей, коректність первинних даних. Його мета – дотримання інструкцій і раннє виявлення сигналів, які ще не відображені у місячній звітності. Саме тому правила ескалації мають містити числовий поріг та подію: блокування логістичного маршруту, втрата контрагента, порушення строку фінансування, аварія або регуляторна зміна (рис. 3.2).

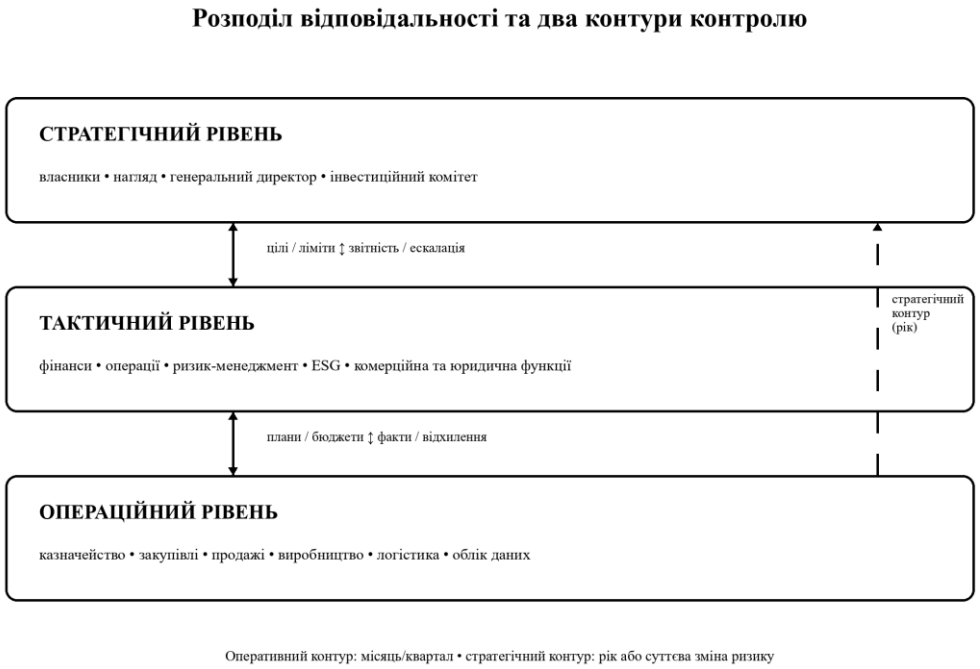


Рис. 3.2. Рівні відповідальності та контури контролю економічної рівноваги

Джерело: розроблено автором.

Оперативний контур працює щомісяця, а за ліквідністю та критичними ризиками – щотижнево. Він показує, чи виконується план і чи потрібна негайна дія. Стратегічний контур проводиться щорічно та позачергово у разі суттєвої зміни ризику. Тут оцінюють, чи залишаються адекватними самі цілі, коридори й ресурсна модель. Змішування контурів призводить або до постійної зміни стратегії через короткострокові коливання, або до ігнорування структурної проблеми як «тимчасового відхилення».

Для формалізації взаємодії застосовано матрицю розподілу відповідальності RACI, яка показує роль кожного учасника в управлінському процесі: R – виконує роботу, A – здійснює кінцеву підзвітність і затверджує результат, C – консультує, I – отримує інформацію. (табл. 3.4). За кожним процесом має бути один A. Якщо підзвітність поділено між кількома керівниками без визначення першості, ескалація втрачає адресата. В свою чергу, якщо R і A завжди збігаються, керівник ризикує підмінити виконання контролем. Так, матриця, представлена у таблиці 3.4 є базовою і повинна уточнюватися відповідно до фактичної організаційної структури підприємства.

Таблиця 3.4.

Матриця RACI ключових процесів управління економічною рівновагою

Процес	**A: затверджує**	**R: виконує**	**C / I**
Коридори та ризик-апетит	Наглядовий орган	Генеральний директор	C: фінансовий директор, операції, ESG; I: підрозділи
13-тижневий платіжний прогноз	Фінансовий директор	Казначейська функція	C: бухгалтерія, операції; I: генеральний директор
Переговори щодо боргу	Генеральний директор	Фінансовий директор	C: юрист, казначейство; I: наглядовий орган
Портфель CAPEX	Наглядовий орган	Генеральний директор	C: фінансовий директор, операції, ESG
ESG-фільтр проєкту	Генеральний директор	Відповідальний за сталий розвиток	C: операції, ризик; I: наглядовий орган
Якість фінансових даних	Фінансовий директор	Бухгалтерія	C: власники даних; I: внутрішній аудит
Ескалація критичного сигналу	Генеральний директор	Власник відповідного процесу	C: фінансовий директор; I: наглядовий орган

Джерело: розроблено автором. Позначення: R – виконує; A – підзвітний; C – консультує; I – поінформований.

Управлінську цінність матриці визначає право зупинити рішення, вимагати додаткові дані та змінити бюджет. Зокрема, внутрішній аудит не повинен ставати власником операційного рішення: він оцінює надійність процедури й доказів. ESG-функція підтверджує суттєвість, вимоги та коректність нефінансових даних і не перебирає фінансової чи операційної відповідальності.

Система мотивації має відповідати розподілу повноважень. Казначейство не слід оцінювати тільки за залишком коштів, якщо комерційна функція не виконала інкасацію; операційний блок – лише за скороченням запасів, якщо це створило перебої; ESG-команду – за кількістю ініціатив без урахування їх ресурсної забезпеченості. Доцільно поєднувати результативні показники з процесними: точністю прогнозу, своєчасністю ескалації, виконанням контрольних точок і якістю даних.

Для щоденного управління ліквідністю потрібні тринадцятитижневий ковзний прогноз коштів, платіжний календар, пріоритизація платежів і контроль прострочених дебіторів та повільних запасів. Прогноз слід формувати за договірними строками та реалістичною ймовірністю надходжень, доповнюючи ними місячний

бюджет. Якщо факт відхиляється від прогнозу, причина розкладається за обсягом, строком, валютою, контрагентом і непередбаченою подією.

CAPEX (Capital Expenditures) – це капітальні інвестиції, тобто витрати на придбання, створення або модернізацію необоротних активів. У сценарній моделі термін вживається як «портфель капітальних інвестицій». Капітальна стійкість потребує іншого набору важелів: цільової структури фінансування, календаря погашень, реєстру ковенантів, правил залучення довгострокового й оборотного фінансування, процедури капіталізації та портфельного перегляду активів. Коли власний капітал від'ємний, співвідношення боргу до капіталу втрачає звичний економічний зміст. Тому керівництво контролює абсолютну величину капіталу, автономію, покриття зобов'язань активами, частку короткострокового фінансування, грошове обслуговування боргу та договірні умови.

В операційному контурі використовуються бюджет драйверів витрат, аналіз маржі за продуктами й каналами, оцінка завантаження активів, сегментація запасів, кредитні ліміти покупців і післяінвестиційний контроль. Ресурсозбереження тут оцінюється через фізичний показник, базову лінію, витрати, ризик та операційний ефект. Проєкт управління водою, приміром, може бути обов'язковим або знижувати ризик навіть без короткої окупності. Це слід прямо фіксувати в паспорті з показниками ризику та операційного ефекту, уникаючи загального твердження про «екологічність».

Організаційну дисципліну підтримують положення про механізм, регламент бюджетного й ESG-фільтра, RACI, календар засідань, правила ескалації, реєстр припущень і протокол коригувальних дій. Регламент визначає мінімальний пакет доказів та час реакції. Критичний касовий розрив ескалюється негайно. Помірне відхилення оборотності розглядається на щомісячному огляді. Стратегічна ціль змінюється лише після окремого обґрунтування й рішення уповноваженого органу.

Окремої уваги потребують дані. Словник показників, карта джерел, версійність, журнал ручних коригувань, контроль доступу й автоматизовані перевірки формують інформаційно-аналітичне забезпечення. Закон України про бухгалтерський облік визначає первинні документи та фінансову звітність як основу облікової інформації

[114]. Управлінська система доповнює її операційними та ESG-даними, але кожне перетворення має залишатися простежуваним. Ручне коригування допускається тільки з датою, обґрунтуванням, автором і затвердженням.

Зводить ці інструменти разом паспорт управлінського рішення. У ньому фіксуються проблема, підтверджені дані, припущення, альтернативи, вплив на баланс і грошові потоки, ризики, ESG-обмеження, бюджет, відповідальний, учасники, строки, KPI, контрольна точка та умова припинення. Паспорт не дає готової відповіді, утім чітко відображає, на яких даних і обмеженнях ґрунтується управлінський вибір.

Зворотний зв’язок є центральним елементом удосконалення механізму. Без нього планування, бюджетування та ESG-фільтрація залишаються одноразовими процедурами. Адаптивність означає, що система змінює дію на підставі нових верифікованих даних, однак не переглядає цілі довільно. Для цього кожен показник отримує цільовий коридор, попереджувальну межу, критичну межу, періодичність, власника та наперед визначену реакцію.

Попереджувальний сигнал запускає аналіз причини та оновлення прогнозу. Критичний – обов’язкову ескалацію і, за потреби, тимчасове обмеження платежів, інвестицій або операційної дії. Подієвий тригер застосовується незалежно від числового значення, коли виникає ризик безперервності, правова вимога, суттєве пошкодження активу чи недостовірність даних. Власник не має права самостійно «закрити» критичний сигнал лише коментарем; потрібні підтверджена дія, новий строк і затвердження підзвітного керівника. Критичність не повинна визначатися незмінним нормативом для всіх підприємств. Вона залежить від сезонного календаря, доступних кредитних ліній, структури контрактів і запасу ліквідності. Тому механізм задає метод встановлення коридору: історичний діапазон, договірна межа, порівняльний орієнтир, стресове припущення та ресурсна спроможність. Усі п’ять джерел розглядаються, але пріоритет має обов’язкове або балансово необхідне обмеження.

Окремий контур потрібен для контролю якості управління економічною рівновагою. У зв’язку з цим, варто врахувати, що зворотний зв’язок має також поведінковий вимір. Якщо працівники уникають ескалації через страх покарання,

система раннього попередження формально існує, однак не діє. Менеджмент повинен відокремлювати своєчасно повідомлену зовнішню або інформаційну проблему від прихованого виконавського порушення. До оцінки керівників доцільно включити своєчасність і повноту ескалації, якість плану реагування та закриття першопричини (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Базові тригери адаптивного зворотного зв'язку в управлінському механізмі забезпечення економічної рівноваги аграрного підприємства

Блок	Сигнал	Періодичність	Обов'язкова реакція	Ескалація
Ліквідність	Прогнозований дефіцит коштів у 13-тижневому горизонті	Щотижня	Оновити інкасацію і платежі; погодити джерело покриття	Негайно фінансовому директору; критичний – генеральному директору
Капітал	Подальше зменшення власного капіталу або порушення ковенанту	Щомісяця / за подією	Перегляд фінансування, результату і портфеля активів	Стратегічний рівень
Оборотний капітал	Зростання простроченої дебіторської заборгованості чи неліквідних запасів	Щомісяця	Сегментація, план інкасації / реалізації, зміна лімітів	Фінанси + комерційний / операційний блок
Операційна маржа	Відхилення від бюджету понад затверджений коридор	Щомісяця	Декомпозиція ціни, обсягу, асортименту і витрат	Тактичний комітет
ESG-проєкт	Перевищення бюджету, зміна вимоги або непідтверджений ефект	Щоквартalу / за подією	Повторний бюджетний та ризиковий фільтр	Інвестиційний комітет
Якість даних	Незбіг із первинним джерелом або зміна периметра без пояснення	Кожне оновлення	Зупинити використання; виправити джерело й перерахувати	Власник даних + внутрішній аудит

Джерело: розроблено автором.

Апробація перетворює результати діагностики на управлінські сигнали, проте не підмінює собою рішення про реструктуризацію. Найгостріше обмеження – короткострокова ліквідність: поточний коефіцієнт 0,374 і швидкий 0,104 показують, що оборотні активи не покривають поточних зобов'язань у балансовому вимірі. Реакція має поєднати прогноз коштів, перевірку реалізованості оборотних активів і календар переговорів щодо строковості боргу. Просте скорочення запасів може лише поглибити проблему, якщо порушить операційний цикл.

Окремого рішення власників і вищого керівництва потребує капітальна база: на кінець 2025 р. власний капітал становив −910,539 млн грн. Серед можливих важелів – капіталізація, погоджена конверсія частини боргу, утримання майбутнього результату та перегляд активів. На цьому етапі потрібно встановити умови рішення: додатний капітал, збереження балансової рівності та прийнятний вплив на ліквідність. Довільна сума цих умов не визначає.

Короткострокова концентрація фінансування підсилює ризик ліквідності. Поточні зобов'язання – 20 945 847 тис. грн – перевищують чистий дохід 2025 р.; співвідношення дорівнює 1,135. Це ще не доказ неплатоспроможності, оскільки балансова сума зобов'язань і річний дохід мають різну природу (рис. 3.3).

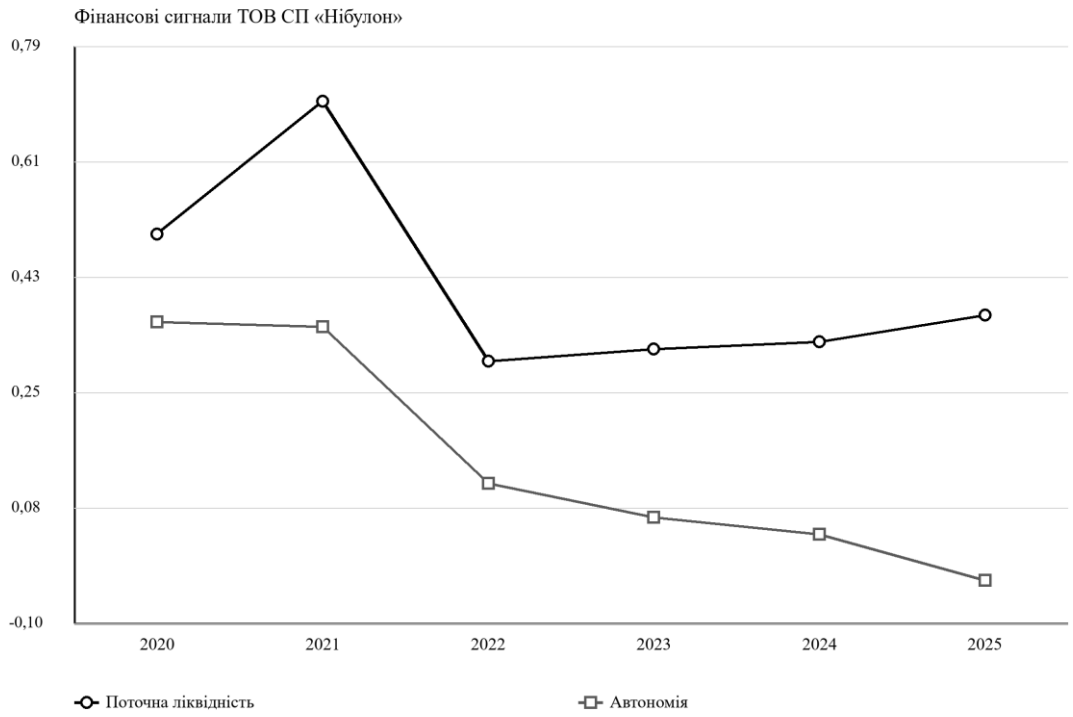


Рис. 3.3. Динаміка вибраних сигналів економічної рівноваги ТОВ СП «Нібулон» у 2020–2025 рр

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю [119].

Проте показник достатньо високий, щоб запустити поглиблений аналіз строковості й залежності від пролонгацій. Ще одна зона уваги – ефективність використання активів і маржа. Оборотність активів 0,695 за середнім залишком поєднується з валовою маржею близько 4,2% та чистою маржею близько −9,8%. Перш ніж переглядати портфель активів, керівництву варто розкласти відхилення за

продуктами, каналами, ціною, обсягом і витратами та перевірити завантаження потужностей. Інакше можна продати актив, потрібний для логістичної або виробничої стійкості.

ESG-цілі потребують такого самого ресурсного обґрунтування, як і фінансові ініціативи. Зробимо спробу описати систему управління сталим розвитком, суттєві теми та роботу з водою, відходами й персоналом [106], а також розкрити економічний ефект співвідношення портфелю капітальних інвестицій у ресурсозберігаючі технології до операційних витрат по їх експлуатації (CAPEX/OPEX), грошовий графік та окупність кожного заходу. Для цього в паспорті потрібно зафіксувати обов'язковість, ризик, фізичний ефект, бюджет, джерело фінансування, відповідальний і контрольна дата

Предтсавлена у таблиці 3.6 матриця виконує роль переходу від аналітичного розділу до системи менеджменту.

Таблиця 3.6.

Матриця «проблема – управлінський важіль – відповідальний – контрольний показник»

Проблема	**Підтверджений сигнал**	**Управлінський важіль**	**Власник**	**Контрольний показник**
Дефіцит ліквідності	Поточна ліквідність 0.374 проти медіани 1.151; швидка 0.104 проти 1.096	Платіжний календар, перегляд строковості зобов'язань, верифікація реалізованості оборотних активів	Фінансовий директор; казначейство; комерційний і закупівельний блоки	Поточна і швидка ліквідність; прогнозний касовий розрив; частка прострочених платежів
Від'ємний капітал	Власний капітал -910.5 млн грн; автономія -0.034; показник зобов'язання/капітал економічно некоректний	Капіталізація, конверсія погодженої частини боргу, політика утримання результату, перегляд непрофільних активів	Власники; наглядовий орган; генеральний і фінансовий директори	Власний капітал; автономія; покриття зобов'язань активами; виконання ковенантів
Короткострокова концентрація боргу	Поточні зобов'язання/дохід 1.135; фінансова стійкість 0.215. Порівняльна книга потребує перегляду через зсув стовпця форми № 2	Переговори з кредиторами, календар погашень, розмежування оборотного та інвестиційного фінансування	Фінансовий директор; казначейство; юридична функція	Строкова структура боргу; фінансова стійкість; поточні зобов'язання/дохід

Проблема	Підтверджений сигнал	Управлінський важіль	Власник	Контрольний показник
Низька віддача активів	Оборотність активів 0.695 за первинною формою № 2; вторинна порівняльна книга містить відмінне значення і не використовується як контрольна сума	Портфельний перегляд активів, завантаження потужностей, прив'язка CAPEX до операційного ефекту	Генеральний, операційний і фінансовий директори; інвестиційний комітет	Оборотність активів; завантаження потужностей; операційний грошовий потік; CAPEX-паспорт
Дефіцит власного оборотного капіталу	Забезпеченість ОА власним ОК -2.525; оборотність запасів 3.660 і дебіторської заборгованості 23.874. Порівняння з медіанами потребує повторного вилучення форм № 2 конкурентів	Зберегти дисципліну обороту, сегментувати запаси й дебіторів за ризиком, спрямовувати вивільнений ресурс на ліквідність	Казначейство; продажі; закупівлі; логістика; операційний блок	Cash conversion cycle; прострочена дебіторська заборгованість; неліквідні запаси; власний оборотний капітал
Ресурсний розрив ESG	У звіті 2025 р. сформовано цілі та KPI, але відкриті дані не містять повного CAPEX/OPEX і строків окупності за кожним заходом	ESG-фільтр бюджету: обов'язковість, ризик, ресурсний ефект, фінансова спроможність, контрольна точка	Комітет з трансформації та інвестицій; ESG-робоча група; фінанси; ризик-менеджмент	Паспорт ESG-проєкту; бюджет; ризик; очікуваний операційний ефект; статус контрольних етапів
Роз'єднаність даних	Фінансова та ESG-звітність мають різний периметр; за 2020 р. відсутня форма № 3; частина ESG-рядів не має сталої базової лінії	Єдиний реєстр визначень, джерел, периметрів, відповідальних і дат оновлення	Фінанси; ESG; IT/ECM; внутрішній аудит	Повнота паспорта показників; частка верифікованих даних; кількість прострочених оновлень

Джерело: розроблено автором за результатами діагностики, звітності [119] та звіту зі сталого розвитку [106].

Вона не дозволяє залишити показник без власника або запропонувати важіль без контрольної метрики. Наприклад, для ліквідності власниками спільної дії є фінансовий директор, казначейство, комерційний і закупівельний блоки, але підзвітність за інтегрований прогноз повинна залишатися у фінансової функції. Для капіталу рішення належить стратегічному рівню; оперативний підрозділ не може компенсувати відсутність повноважень зміною локального бюджету. Важливо зберігати сильні компоненти профілю. Висока швидкість інкасації або обороту запасів не повинна автоматично ставати підставою для ще агресивнішого скорочення оборотних активів. Спочатку перевіряється стійкість показника, концентрація контрагентів, сезонність і ризик дефіциту ресурсу. Мета механізму – узгодити

взаємозалежні параметри в межах прийнятного ризику; максимізація кожного коефіцієнта окремо може порушити цю узгодженість.

Для впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення економічної рівноваги на аграрному підприємстві достатньо мінімального управлінського пакета: положення про економічну рівновагу, реєстр показників і джерел, тринадцятитижневий прогноз ліквідності, карта строковості боргу, паспорти ключових рішень, RACI та щомісячний протокол відхилень. Інформаційна система може розвиватися поступово, але правила визначення, затвердження й ескалації повинні діяти від початку. Інакше автоматизація лише прискорить поширення неоднозначних даних.

Результативність механізму оцінюється на трьох рівнях. На рівні стану – чи наближаються показники ліквідності, капіталу, маржі, грошового потоку й ресурсної ефективності до затверджених коридорів. На рівні процесу – чи своєчасно оновлюються дані, розглядаються сигнали і виконуються контрольні точки. На рівні якості управління – чи зменшується кількість повторних відхилень, чи рішення мають простежувані припущення та чи діє ескалація. Такий підхід допомагає не плутати якість механізму з короткостроковою динамікою результату: зовнішній шок може тимчасово погіршити фінансовий показник навіть за своєчасної реакції, що зменшила втрати.

Інституціоналізація потребує затвердження управлінського механізму забезпечення економічної рівноваги внутрішнім нормативним документом, включення його процедур до бюджетного календаря, положень про підрозділи, посадових відповідальностей і системи внутрішнього контролю. Особливої уваги потребують права на дані та рішення. Власник показника відповідає за визначення й якість; власник процесу – за дію; підзвітний керівник – за прийняття ризику або ресурсний компроміс. Один працівник може поєднувати ролі у меншому підприємстві, але їхній зміст має залишатися розмежованим.

Впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення економічної рівноваги на аграрному підприємстві доцільно здійснювати поетапно. Спочатку – верифікація словника показників, балансів і грошового прогнозу; далі –

RACI, тригери й паспорт рішення; після цього – інтеграція ESG-фільтра, автоматизація та післяінвестиційний контроль. Порядок управлінських дій важливий, оскільки без якісної фінансової бази розширена ESG-панель створить інформаційне перевантаження, а без RACI навіть точний показник не призведене адекватної та своєчасної реакції менеджменту.

Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної рівнвоаги підтримує стратегію сталого розвитку через управлінську дисципліну. Екологічні та соціальні цілі входять до планування через їхній вплив на обов'язки, ризики, ресурси та взаємовідносини зі стейкхолдерами; фінансовий ефект при цьому не вважається наперед доведеним. Подвійна суттєвість допомагає розрізнити вплив підприємства на довкілля і людей та фінансову значущість ризиків для підприємства [154]. Зв'язок між цими площинами слід перевіряти для кожної конкретної ініціативи за визначеною базою та показниками.

Обмеження апробації пов'язані з річною частотою фінансових форм, неповнотою відкритих витрат за ESG-проєктами й відсутністю у цьому етапі договірної деталізації боргу. Тому запропоновані коридори й правила мають уточнюватися на внутрішніх управлінських даних. Водночас базові висновки – потреба у верифікації, коректних знаменниках, відповідальності, бюджетному фільтрі та зворотному зв'язку – не залежать від доступу до конфіденційних даних і можуть бути впроваджені вже на першому етапі.

Одержаний результат дає підстави уточнити наукову новизну так: удосконалено організаційно-економічний механізм управління економічною рівновагою аграрного підприємства, у якому верифіковану фінансово-операційну діагностику поєднано з ризиковими та ESG-обмеженнями, бюджетним фільтром, розподілом прав рішень, персональною відповідальністю, тригерами й адаптивним зворотним зв'язком. Його відмінність полягає в простежуваному переході «сигнал – рішення – ресурс – відповідальний – контроль – коригування»; управлінська цінність формується процедурою виконання, тоді як окремий інтегральний індекс цього не забезпечує.

Отриманий авторський науковий результат перебуває у площині менеджменту, оскільки стосується способу організації управлінського процесу, а саме: розмежування стратегічних, тактичних і оперативних повноважень; координація функцій; правила ескалації; закріплення відповідальності й коригування рішень. Аналітичні розрахунки виконують доказову та контрольну функцію, однак не підмінюють управлінського результату. Виявлена розбіжність вторинної книги додатково обґрунтовує включення якості даних до механізму як окремого об'єкта відповідальності.

Практичне значення одержаного авторського наукового результату наукового дослідження в дисератції полягає у можливості використати розроблені схеми, блоки, RACI, матрицю сигналів і тригери для внутрішнього положення аграрного підприємства. Для ТОВ СП «Нібулон» управлінський механізм забезпечення економічної рівноваги формує організаційну основу узгодження збалансування ліквідності, а також капітальних, операційних та ESG-рішень. Він дає змогу визначити, які сигнали потребують негайної реакції, які – сценарного розрахунку, а які – уточнення джерела. Універсальна частина придатна для інших аграрних підприємств після адаптації коридорів, ролей і периметра даних.

Теоретично важливим є трактування економічної рівноваги як керованого стану, який підтримується повторюваною взаємодією діагностики, організації, мотивації, координації та контролю. Межі результату окреслюються механізмом в частині причинного ESG-ефекту, що формує підстави для моделювання кількісно оптимальної комбінації фінансових важелів. Для цього потрібні деталізовані внутрішні дані управлінського обліку аграрного підприємства з окремою сценарною перевіркою кожного варіанту прогнозу.

Отже, у підрозділі 3.1 реалізовано дослідницьке завдання, яке полягало у перетворенні результатів діагностики економічної рівноваги у другому розділі дисертації на систему управлінських сигналів, рішень, відповідальності та зворотного зв'язку. У результаті сформовано організаційно-економічний механізм забезпеечння економічної рівноваги аграрного підприємства, який охоплює інформаційний вхід, діагностику, планування, бюджетний та ESG-фільтр, реалізацію, моніторинг і

адаптивне коригування. Механізм розмежовує стратегічний, тактичний та оперативний рівні, містить RACI, базові тригери й матрицю переходу від проблеми до контрольного показника.

Наукова новизна, отримана у предметному полі спеціальності 073 Менеджмент, полягає в удосконаленні процесу реалізації стратегії сталого розвитку на основі розробки організаційно-економічного механізму забезпечнння економічної рівноваги через інтеграцію фінансової діагностики, обмежень сталого розвитку, розподілу управлінської відповідальності та адаптивного зворотного зв'язку в простежуваний цикл «сигнал – рішення – ресурс – відповідальний – контроль – коригування». Практичне значення визначається готовністю блоків, RACI, тригерів і матриці сигналів для нормативного закріплення та апробації на аграрному підприємстві.

3.2. Сценарне моделювання управлінських рішень щодо відновлення економічної рівноваги ТОВ СП «Нібулон»

Діагностика економічної рівноваги, проведена у другому розділі дисертації та висновки підрозідлу 3.1 відтворюють вцілому чітку ретроспективу картину стану управління нею на аграрному підприємстві. На кінець 2025 р. ТОВ СП «Нібулон» мало дефіцит ліквідності, від'ємний власний капітал і збиток, хоча операційний грошовий потік залишався додатним. Для керівництва це означає кілька різних завдань: домовитися про строки погашення боргу, відновити капітал, вивільнити кошти з обороту та повернути операційну діяльність до прибутковості. Один узагальнювальний індекс тут радше завадив би, бо приховав би ціну кожного рішення. Подальший розрахунок слід використовувати для оцінювання умовних наслідків керованих дій відносно бази 2025 р.; прогноз майбутнього стану підприємства потребує іншої доказової бази [119].

На даному етапі дисертаційного дослідження має вирішуватися завдання щодо зіставлення альтернатив управлінських сценаріїв у питанні формування керованої економічної рівноваги. Поглиблений аналіз відстежив, які статті балансу та грошові потоки зачіпає кожний важіль, чи не порушується балансова тотожність і які комбінації залишаються конкурентними за результатом та обсягом потрібного

втручання. Така постановка переводить діагностику в практичну площину планування, переговорів із кредиторами, бюджетування та контролю виконання.

Вибір сценарного підходу зумовлений якістю наявних даних. З огляду на воєнні втрати, зміну логістики та перебудову експортних маршрутів варто зіставити кілька внутрішньо узгоджених варіантів дій [171]. Наведені нижче значення відповідають на запитання «що відбудеться за заданих умов»; імовірність реалізації кожної події слід оцінювати окремо. Розкриємо логіку сценарного підходу та межі доказовості.

Одиницею аналізу обрано управлінський пакет – погоджену сукупність дій із відповідальними, ресурсами та контрольними датами. Це важливо, оскільки однакове поліпшення коефіцієнта може мати різну економічну природу. Перенесення строків погашення зменшує короткостроковий тиск, хоча коштів підприємству не додає. Конверсія боргу змінює структуру пасиву; операційну прибутковість вона сама по собі не відновлює. Інкасація дебіторської заборгованості дає касовий ефект, не створюючи нового доходу. Саме ці відмінності мають залишатися видимими для керівництва. Щоб не змішувати підтверджені дані з припущеннями, у моделі проведено чітку межу. Фактичну основу становлять показники звітності за 2025 р. та медіани трьох підприємств із порівняльної вибірки розділу 2. Частки вивільнення запасів, інкасації дебіторської заборгованості, приріст маржі, CAPEX, грошова реалізація ефекту й умовна віддача інвестиції задаються користувачем. Отримані коефіцієнти та статус допустимості є результатом виконання встановлених обмежень моделі. Зовнішні стандарти допомагають вибудувати процедуру контролю.

Контур ризику узгоджено з ISO 31000: ризик має бути інтегрований у стратегію, планування, звітність і розподіл ресурсів, але стандарт не задає підприємству конкретних числових меж [163]. Аналогічно GRI 13 та керівництво OECD–FAO допомагають визначити суттєві екологічні й соціальні впливи та процедури належної обачності, проте не доводять окупність окремого проєкту [160; 169]. Через це ресурсозберігальну інвестицію слід включати до фінансового сценарію як умовний важіль із видимим параметром ефекту та окремим інвестиційним обґрунтуванням.

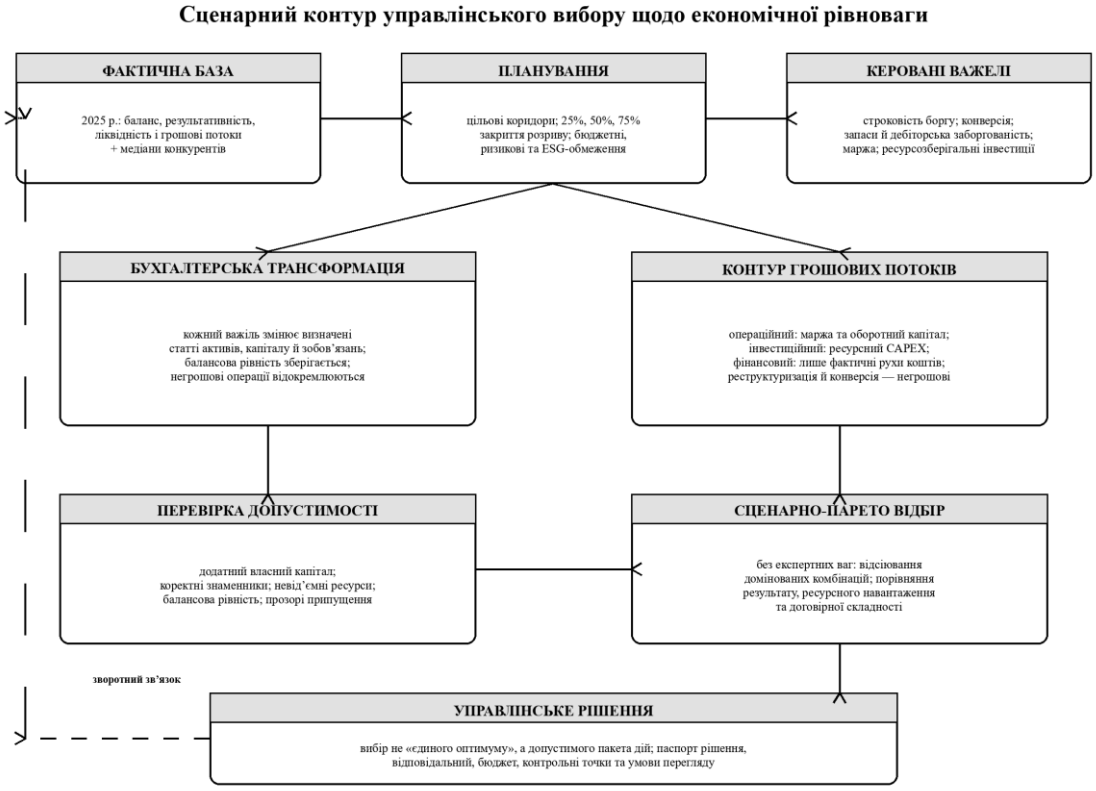


Рис. 3.4. Сценарний контур управлінського вибору щодо економічної рівноваги

Джерело: розроблено автором.

Рисунок 3.4 задає послідовність управлінських дій, яку слід використовувати під час підготовки та перегляду сценарію. Фактична база задає початкові обмеження, а планування формує цільові коридори. Далі важелі проходять бухгалтерську та грошову трансформацію; після перевірки допустимості домінівані комбінації відсіюються. Остаточний вибір залишається за органом управління, який має оцінити договірну здійсненність, ризик, час і організаційну складність. Зворотний зв'язок повертає фактичні відхилення до нового циклу планування. Така логіка продовжує організаційно-економічний механізм забезпечення економічної рівноваги, розроблений у підрозділ 3.1 даної дисертації. Так, сигнал перетворюється на рішення лише разом із ресурсом, відповідальним і контрольною датою.

Базовий баланс сценарного моделювання виходить з таких даних: активи 26 670 077 тис. грн дорівнюють сумі власного капіталу −910 539 тис. грн, довгострокових зобов'язань 6 634 769 тис. грн і поточних зобов'язань 20 945 847 тис. грн [119]. Оборотні активи становили 7 824 499 тис. грн, у тому числі запаси 5 635 840 тис. грн, дебіторська заборгованість 1 075 905 тис. грн і кошти 187 422 тис. грн. Поточна ліквідність дорівнювала 0,374, швидка – 0,104, автономія – −0,034. Операційний

результат був від'ємним на 410 191 тис. грн, а чистий збиток – 1 807 350 тис. грн. Операційний грошовий потік становив 1 970 040 тис. грн. Це не спростовує збитковість: прибуток формується за методом нарахування, тоді як рух коштів охоплює інкасацію, оплату запасів, зміни кредиторської заборгованості та інші операційні компоненти. МСБО 7 прямо розмежовує операційні, інвестиційні і фінансові грошові потоки та виключає негрошові операції зі звіту про рух коштів [162]. Для моделі це принципово: конверсія боргу не формує фінансового припливу. Перенесення строку погашення також не створює операційного потоку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Фактична база і цільові орієнтири сценарного аналізу, 2025 р

Показник	**Факт**	**Умовний орієнтир**	**Управлінське значення**
Активи, тис. грн	26 670 077	–	Контроль балансової тотожності
Власний капітал, тис. грн	−910 539	> 0	Жорстке обмеження допустимості
Оборотні активи, тис. грн	7 824 499	–	Чисельник поточної ліквідності
Поточні зобов'язання, тис. грн	20 945 847	–	Строковий тиск на ліквідність
Поточна ліквідність	0,374	1,151	Розрив закривається частинами 25/50/75%
Автономія	−0,034	0,395	Орієнтир структури капіталу
Операційна маржа	−2,22%	0% як мінімальна межа	Потреба в декомпозиції драйверів
Операційний грошовий потік, тис. грн	1 970 040	> 0	Джерело короткострокової маневреності
Операційний грошовий потік / поточні зобов'язання	0,094	Зовнішній норматив не встановлено	Порівнювати разом із сумою операційного грошового потоку і календарем платежів

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ СП «Нібулон» [119]

Ціль не задається довільним «нормативом 2,0». Для двох показників використано часткове закриття розриву між фактом підприємства і медіаною конкурентів. За $\alpha = 0{,}25; 0{,}50; 0{,}75$ цільовий рівень формується однаково для поточної ліквідності та автономії:

$$K^{t}(\alpha) = K^{0} + \alpha \cdot (K^{med} - K^{0}), \quad \alpha \in \{0{,}25;\ 0{,}50;\ 0{,}75\}.$$

Рівні 25%, 50% і 75% утворюють тестову сітку; цільову траєкторію керівництво має встановити після перевірки внутрішніх обмежень. Вони дають змогу побачити, як змінюється потреба в переговорах і капіталі зі зростанням управлінської амбіції. Медіана лише забезпечує спільну точку відліку для альтернативних сценарії

управління економічною рівновагою. Незалежно від обраного рівня варіант із від’ємним власним капіталом вважається неприйнятним для подальшого відбору.

Зміну строковості зобов’язань відображено перенесенням суми R з поточних до довгострокових зобов’язань. Загальний борг, активи й капітал при цьому не змінюються. Розрахункова потреба дорівнює $R = \max\{0; CL - CA/K^t\}$. На практиці така сума з’явиться у звітності лише після домовленості з кредиторами, перегляду графіків і, за потреби, ковенантів. Отже, цей показник слід використовувати як переговорний орієнтир; погодження реструктуризації потребує рішення кредиторів і власників.

Конверсія частини боргу збільшує власний капітал і на ту саму суму зменшує зобов’язання. Руху коштів така операція не створює. У сценарній моделі приріст операційного результату не додається до капіталу автоматично: для цього бракує розрахунку податків, фінансових витрат, розподілу результату та кінцевого залишку коштів. Тому за базового капіталу E, активів A і цільової автономії A^t потреба у конверсії визначається так:

$$C = max\{0; A^t \cdot A - E\}.$$

Для технічного розрахунку конверсія спочатку зменшує довгострокові зобов’язання, а решта – поточні. Це правило зберігає балансову тотожність, проте не визначає юридичної форми угоди. Її реальна структура залежатиме від складу кредиторів, забезпечення, оцінки внеску та корпоративних рішень. Грошова капіталізація повинна мати підтверджене документальне джерела такого внеску для включення у сітку сценарного моделювання. Запаси й дебіторська заборгованість розглядаються як джерела вивільнення оборотного капіталу. У моделі зменшення цих статей на ту саму суму збільшує кошти, тому загальна величина оборотних активів не змінюється. Для запасів це поліпшує швидку ліквідність, а для дебіторської заборгованості відбувається лише заміна менш ліквідного активу грошима. Розрахунок передбачає повне вивільнення балансової вартості без знижок, списань і втрати продажів. До управлінського рішення це припущення має бути перевірене за номенклатурою запасів і якістю дебіторів.

Приріст операційної маржі визначає додатковий результат періоду як добуток чистого доходу та зміни маржі у відсоткових пунктах. Для планування грошових потоків 70% цього результату умовно включено до операційного потоку. У балансі він не капіталізується, бо річні дані не дозволяють побудувати надійний перехід від операційного результату до нерозподіленого прибутку і кінцевих коштів. Коефіцієнт 70% залишається редагованою перевірочною величиною; у практичному плані його повинні замінити прогноз інкасації, податковий календар і 13-тижневий платіжний прогноз.

Ресурсозберігальний CAPEX у балансовому зрізі переводить кошти до необоротних активів. Умовний річний ефект у розмірі 12% вкладення впливає лише на операційний результат і плановий грошовий потік періоду. Податок, амортизація, відсотки та строк служби обладнання не змодельовані, тому 12% не можна називати окупністю. Перш ніж схвалювати проєкт, інвестиційному комітету потрібні базова лінія споживання, календар CAPEX/OPEX, технічні параметри та перевірювана формула економії. Щоб уникнути подвійного рахунку, загальний приріст маржі має виключати ефект, уже віднесений до ресурсного проєкту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Бухгалтерська і управлінська логіка сценарних важелів

Важіль	**Зміна у балансі**	**Грошові потоки**	**Управлінська передумова**	**Критична межа**
Зміна строковості	Поточні зобов’язання ↓; довгострокові ↑	Негрошова операція	Погоджений графік і ковенанти	Поточні зобов’язання > 0
Конверсія боргу	Зобов’язання ↓; капітал ↑	Негрошова операція	Рішення власників і кредиторів	Капітал після дії > 0
Вивільнення запасів	Запаси ↓; кошти ↑	Операційний приплив	Не порушити операційний цикл	Запаси не від’ємні
Інкасація ДЗ	Дебіторська заборгованість ↓; кошти ↑	Операційний приплив	Сегментація боржників і план інкасації	ДЗ не від’ємна
Зміна маржі	Баланс не змінюється без підтвердженого переходу до капіталу	Умовна грошова частка операційного ефекту	План ціни, обсягу, витрат і завантаження	Не змішувати потік періоду із запасом на дату
Ресурсний CAPEX	Кошти ↓; необоротні активи ↑	Інвестиційний відплив; умовна операційна економія	Паспорт ESG-проєкту і бюджетний фільтр	Кошти після CAPEX ≥ 0; немає подвійного ефекту

Джерело: розроблено автором із дотриманням розмежування грошових і негрошових операцій [162].

Сценарна таблиця матиме управлінську цінність лише в регулярному циклі планування. Фінансова функція щотижня оновлює 13-тижневий прогноз надходжень і платежів та відокремлює контрактні суми від очікуваних. Щомісячний перегляд охоплює оборотний капітал, маржу за продуктами й каналами, виконання CAPEX і ризик дефіциту коштів. Структуру капіталу, строки боргу та продовження інвестицій доцільно розглядати щокварталу на стратегічному комітеті. Такий ритм пов'язує планування з управлінськими рішеннями та деталізує річні суми за строками і відповідальними.

У розрахунку грошові потоки поділено за їх економічною природою. До операційного потоку віднесено вивільнення оборотного капіталу та умовну грошову частку приросту операційного результату; до інвестиційного – ресурсний CAPEX. Реструктуризація і конверсія залишаються негрошовими операціями. Майбутні проценти не розраховуються без графіка боргу. Завдяки такому поділу поліпшення коефіцієнта через зміну знаменника не видається за новостворені кошти.

Операційний грошовий потік 2025 р. був додатним, однак його співвідношення з поточними зобов'язаннями становило 0,094. Річна сума не показує, чи збігаються дати надходжень із датами погашення боргу. У платіжному прогнозі тому потрібні валюта, контрагент, імовірність інкасації та черговість платежу. Річний сценарій оцінює масштаб проблеми, а 13-тижневий горизонт перевіряє конкретні касові розриви.

Внутрішній контроль повинен відокремлювати ефект від зміни політики закупівель від разового розпродажу запасів. Скорочення запасу нижче операційно необхідного рівня може тимчасово збільшити кошти, але посилити ризик простою, втрати продажів або дорожчої термінової закупівлі. Аналогічно прискорення інкасації не зводиться до жорсткішої роботи з усіма боржниками: потрібна сегментація за сумою, строком, ризиком спору й комерційною цінністю клієнта. Йдеться про управлінські рішення щодо запасів, дебіторської заборгованості та платежів, які потребують відповідальних і строків виконання.

Ресурсні проєкти мають подвійний вплив. Вони можуть зменшувати майбутні витрати, але в момент інвестування поглинають кошти. Звіт зі сталого розвитку

підприємства містить цілі щодо ISO 14001 до 2027 р., модернізації SCADA, дистанційного обліку енергоносіїв, скорочення палива і встановлення сонячних станцій на частині елеваторів [106, с. 11] (табл. 3.9).

Таблиця 3.9.

Параметри п’яти сценаріїв

Сценарій	**Розрив ліквідності, %**	**Капітальний розрив, %**	**Запаси, %**	**Дебіторська заборгованість, %**	**Δ маржі**	**CAPEX, млн. грн.**
Базовий	0	0	0	0	0 в.п.	0
Стабілізація ліквідності	25	0	10	15	+1 в.п.	0
Капітальне зміцнення	0	25	0	0	0 в.п.	0
Операційно-ресурсна ефективність	0	0	15	25	+5 в.п.	400
Збалансований	25	25	10	15	+2 в.п.	250

Джерело: сформовано автором.

Для стабілізації ліквідності передбачено вивільнення 10% запасів, інкасацію 15% дебіторської заборгованості та приріст маржі на 1 в.п. Для закриття чверті розривів ліквідності потрібно змінити строковість 7 169 275 тис. грн зобов’язань. Поточна ліквідність тоді становитиме 0,568, а операційний грошовий потік/поточні зобов’язання – 0,205. Власний капітал залишиться на фактичному рівні −910 539 тис. грн, тому самостійним планом відновлення цей пакет бути не може.

Сценарій капітального зміцнення ізольовано показує наслідок конверсії боргу. Для досягнення 25% закриття розриву автономії потрібна конверсія 2 858 917 тис. грн. Власний капітал стає додатним – 1 948 378 тис. грн, автономія зростає до 0,073. Поточна ліквідність і операційна маржа не змінюються. Такий результат не слід читати як достатній план відновлення: він вирішує структуру капіталу, однак не створює операційного джерела обслуговування решти боргу.

Операційно-ресурсний сценарій поєднує вивільнення 15% запасів, інкасацію 25% дебіторської заборгованості, приріст маржі на 5 в.п. і CAPEX 400 000 тис. грн. Операційна маржа за цих умов досягає 3,04%, а операційний грошовий потік/поточні зобов’язання – 0,180. Проте CAPEX зменшує оборотні активи, тому поточна ліквідність знижується до 0,354. Власний капітал залишається від’ємним. Після

виправлення помилкового автоматичного зарахування операційного ефекту до капіталу цей сценарій не проходить умову допустимості.

Збалансований пакет закриває по 25% двох розривів і додає помірніші операційні припущення: 10% запасів, 15% дебіторської заборгованості, +2 в.п. маржі та CAPEX 250 000 тис. грн. (табл. 3.10). Через касовий відплив на інвестицію потреба у зміні строковості зростає до 7 609 449 тис. грн. Для автономії 0,073 необхідна конверсія 2 858 917 тис. грн; власний капітал становитиме 1 948 378 тис. грн. операційний грошовий потік/поточні зобов'язання дорівнюватиме 0,223, а операційна маржа залишиться трохи нижчою за нуль (−0,06%). Отже, фінансове вирівнювання не замінює операційної перебудови.

Таблиця 3.10.

Результати сценарного розрахунку

Сценарій	Ліквідність	Автономія	Маржа	Опер. потік / ПЗ	Капітал, млн грн	Модель / операц. умова
Базовий	0,374	−0,034	−2,22%	0,094	−910,5	ні / ні
Ліквіднісна стабілізація	0,568	−0,034	−1,22%	0,205	−910,5	ні / ні
Капітальне зміцнення	0,374	0,073	−2,22%	0,094	1 948,4	так / ні
Операційно-ресурсна ефективність	0,354	−0,034	3,04%	0,180	−910,5	ні / так
Збалансований	0,568	0,073	−0,06%	0,223	1 948,4	так / ні

Джерело: розраховано автором

На рис. 3.5 добре видно межі вузьких рішень. Ліквіднісний пакет працює з першим розривом, капітальний – із другим. Операційно-ресурсний варіант не відновлює капітал і через CAPEX дещо погіршує поточну ліквідність. Лише збалансований пакет одночасно досягає двох тестових цілей 25%. Це ще не робить його найкращим, адже він просто проходить задані фінансові обмеження за конкретного набору припущень (рис. 3.5).

У таблиці 3.10 перший статус означає лише виконання заданих модельних умов: балансової рівності, невід'ємності ресурсів, додатності знаменників і власного капіталу. Другий означає одночасну невід'ємність операційного результату й операційного грошового потоку. Покриття поточних зобов'язань усіма оборотними

активами перевіряється окремо. Готовність до затвердження потребує договорів, ковенантів і платіжного календаря, тому за відкритими даними не підтверджується.

Умовне погодження 50% боргових перетворень збалансованого пакета дає ліквідність 0,442 та автономію 0,019; відмова кредиторів залишає автономію від'ємною. Припущення про погодження не замінює переговорів. Розгорнуті статуси наведено в додатку В.

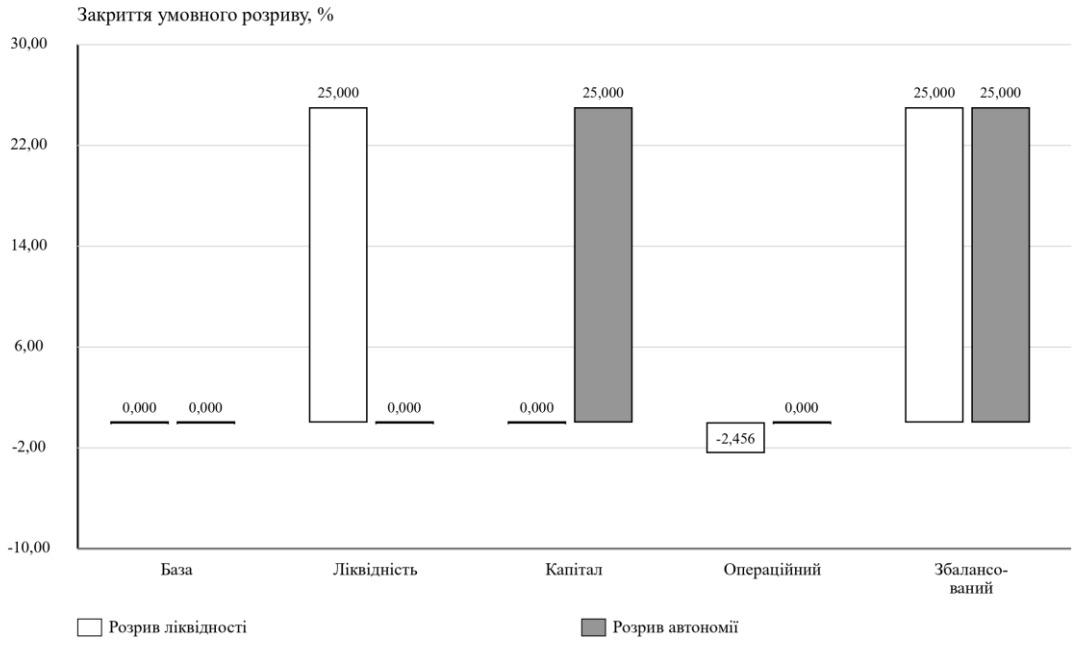


Рис. 3.5. Закриття цільових розривів за сценаріями

Джерело: побудовано автором.

Проведемо аналіз чутливості управлінських цілей. Чутливість оцінено через послідовне підвищення частки закриття двох розривів без операційних і ресурсних ефектів. Це ізолює ціну фінансової трансформації. Для 25% розриву потрібно перенести 7 169 275 тис. грн поточних зобов'язань і конвертувати 2 858 917 тис. грн боргу. За 50% ці величини зростають до 10 682 261 і 5 717 833 тис. грн; за 75% – до 12 767 672 і 8 576 750 тис. грн. Залежність нелінійна для строковості, оскільки коефіцієнт ліквідності містить поточні зобов'язання у знаменнику.

Отримані суми пояснюють, чому медіана конкурентів не може автоматично ставати короткостроковим нормативом. Уже 25% розриву потребує зміни строковості приблизно третини поточних зобов'язань та суттєвої конверсії. Підвищення цілі до

75% різко посилює залежність від кредиторів і власників. У плануванні доцільно розглядати 25% як перший рубіж, а рішення про 50% або 75% приймати лише після підтвердження контрактної здійсненності та перевірки грошових потоків за датами.

Показник операційний грошовий потік/поточні зобов'язання зростає від 0,143 у варіанті 25% до 0,241 у варіанті 75% навіть без зміни самого операційного потоку. Причина такої динаміки полягає у скороченні знаменника через перенесення строків. Це корисний, але потенційно оманливий ефект: підприємство не генерує більше грошей, воно лише зменшує короткострокову частину боргу. Тому управлінський звіт повинен показувати одночасно суму операційного грошового потоку, поточні зобов'язання і коефіцієнт покриття (табл. 3.11).

Таблиця 3.11.

Чутливість потреби у зміні строковості та конверсії боргу

Частка розриву, %	**Ціль ліквідності**	**Ціль автономії**	**Строковість, млн грн**	**Конверсія, млн грн**	**Опер. потік / ПЗ**
25	0,568	0,073	7 169,3	2 858,9	0,143
50	0,762	0,180	10 682,3	5 717,8	0,192
75	0,957	0,287	12 767,7	8 576,8	0,241

Джерело: розраховано автором за фактичною базою 2025 р. без операційних і ресурсних ефектів.

Чутливість збалансованого сценарію перевірено для дев'яти поєднань грошової реалізації ефекту 50/70/90% та умовного ресурсного ефекту CAPEX 6/12/18%. Це припущення для стрес-перевірки, а не емпіричні оцінки або ймовірності. Боргові перетворення в таблиці 3.12 розраховано за повного погодження; окрема перевірка часткового погодження наведена в додатку В.

Валютний і процентний шоки, ковенанти, правова здійсненність конверсії боргу та внутрішньорічна сезонність кількісно не моделюються, оскільки у відкритій базі немає валютної структури боргу, ставок і графіків, договірних порогів та 13-тижневого касового плану. Ці параметри внесено до реєстру обов'язкових даних і зупинних умов; до їх одержання результат коректно називати умовним сценарієм, апробованим на відкритих даних. Розширена сітка містить 7 776 комбінацій: по чотири частки закриття двох фінансових розривів, по три рівні вивільнення запасів та дебіторської заборгованості, шість приростів маржі, три обсяги CAPEX і три рівні погодження боргових перетворень – 0%, 50% та 100%.

Таблиця 3.12.

Чутливість збалансованого сценарію за базових меж оборотного капіталу

Грошова реалізація, %	Ефект CAPEX, %	Маржа, %	Опер. потік / ПЗ	Строковість, млн грн	Конверсія, млн грн	Модельна умова
50	6	−0,141	0,216	7 609,4	2 858,9	виконано
50	12	−0,060	0,217	7 609,4	2 858,9	виконано
50	18	0,022	0,218	7 609,4	2 858,9	виконано
70	6	−0,141	0,222	7 609,4	2 858,9	виконано
70	12	−0,060	0,223	7 609,4	2 858,9	виконано
70	18	0,022	0,224	7 609,4	2 858,9	виконано
90	6	−0,141	0,228	7 609,4	2 858,9	виконано
90	12	−0,060	0,229	7 609,4	2 858,9	виконано
90	18	0,022	0,230	7 609,4	2 858,9	виконано

Джерело: розроблено автором

Останні є умовами переговорного сценарію, а не ймовірностями. Балансову рівність перевірено в усіх комбінаціях. Задані модельні обмеження виконують 3 456 записів; після усунення однакових наборів критеріїв залишаються 3 312 унікальних результатів. Парето-відбір за сімома окремими критеріями утворює 69 унікальних недомінованих результатів.

Під час Парето-відбору максимізуються поточна ліквідність, автономія, операційна маржа й покриття поточних зобов’язань операційним потоком. Окремо мінімізуються зміна строковості, конверсія боргу та CAPEX. Сума цих величин не використовується як критерій, оскільки вони мають різний економічний зміст. Таблиця 3.13 показує приклади вибору за мінімальною реструктуризацією, пріоритетом грошового потоку та автономії. Правила не утворюють універсального ранжування альтернатив.

Вибрані недоміновані результати не є готовими рішеннями для впровадження. Керівництво має окремо перевірити згоду кредиторів і власників, боргові ковенанти, сезонний платіжний календар, мінімальні виробничі запаси та джерело фінансування CAPEX. Вищі припущення щодо маржі й інкасації потребують плану операційних дій, виконавців і перевірки досяжності.

Таблиця 3.13.

Вибрані представники Парето-множини

Правило вибору	Ліквід-ність	Авто-номія	Маржа, %	Опер. потік / ПЗ	Строковість, млн грн	Конверсія, млн грн	CAPEX, млн грн
Мінімальна реструктуризація	0,568	0,073	2,78	0,295	7 169,3	2 858,9	0,0
Пріоритет грошового потоку	0,957	0,073	3,10	0,537	13 290,3	2 858,9	500,0
Пріоритет автономії	0,568	0,287	2,78	0,295	7 169,3	8 576,8	0,0

Джерело: розраховано автором.

На рис. 3.6 зіставлено зміну строковості та покриття поточних зобов'язань операційним потоком для 69 унікальних недомінованих результатів. Кожна точка також характеризується автономією, маржею, конверсією й CAPEX, які не згортаються у спільну суму. Точки є результатами заданої сітки, а не повним набором можливих рішень підприємства.

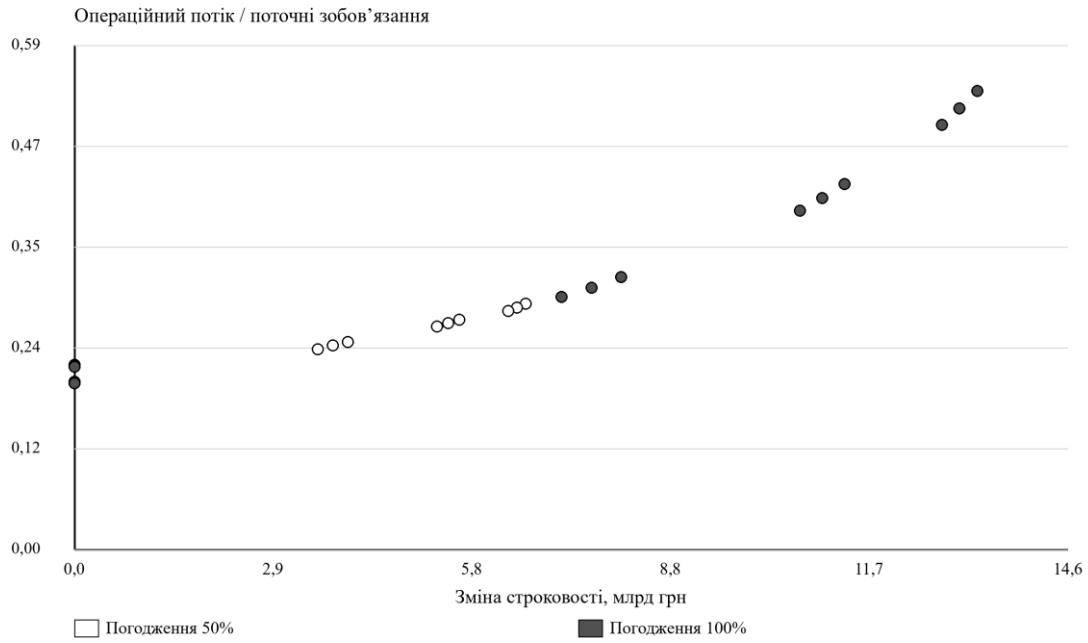


Рис. 3.6. Парето-ефективні комбінації управлінських важелів

Джерело: розраховано за 7 776 умовними комбінаціями.

Це створює простір для менеджерського рішення: якщо кредитори не погоджують потрібну зміну строковості, керівництво може переглянути операційний пакет; якщо припущення щодо маржі не підтверджується, потрібна більша конверсія

або нижча ціль. Парето-множина робить конфлікт цілей видимим, залишаючи його розв’язання органу управління.

Розкриємо процес інтеграції вимог сталого розвитку у сценарний вибір. Вимоги сталого розвитку входять до моделі як обмеження якості рішення і як джерело проєктних альтернатив. Звіт підприємства фіксує інтеграцію ризиків у планування, проєктування, експлуатацію та модернізацію, а також цілі щодо енергоменеджменту, дистанційного обліку, палива, води і відновлюваної енергії [106, с. 11, 14]. Окремо описано фінансові наслідки кліматичних змін: вплив на врожайність, сушіння, логістику, собівартість, маржинальність і потребу в капітальних інвестиціях [106, с. 31–33, 57]. Ці дані обґрунтовують включення ресурсного важеля, проте не дають числової оцінки його майбутньої віддачі. Перед включенням ресурсного проєкту до сценарію інвестиційний комітет повинен отримати його паспорт. У ньому потрібні базова лінія фізичного споживання, джерело даних, CAPEX і супутній OPEX, календар платежів, очікувана економія в натуральних одиницях та формула її грошової оцінки. Окремо фіксуються ризики простою і ремонту, відповідальний за верифікацію та умова перегляду. GRI 13 і керівництво OECD–FAO допомагають визначити суттєві впливи й процедури належної обачності [160; 169], але фінансову прийнятність проєкту підприємство має довести власними розрахунками.

Сутність управлінського компромісу полягає у правильній послідовності рішень щодо ліквідності й екологічних цілей. Проєкт, який різко погіршує короткострокові грошові потоки, може бути відкладений, поетапно профінансований або прив’язаний до зовнішнього цільового ресурсу. Водночас відмова від заходу, що знижує критичну залежність від енергії чи води, може збільшити довгостроковий операційний ризик. Сценарна модель повинна показувати обидва наслідки окремо – касовий профіль і ресурсну стійкість.

Робота щодо управлінського вибору і впровадження починається зі звірки фактичної бази. Фінансовий директор разом із власниками даних підтверджує залишки, склад поточних зобов’язань і графіки боргу; грошові потоки зіставляються з банківськими виписками та платіжним календарем. Неузгоджений показник отримує статус «на перевірці» й тимчасово виключається з матеріалів для рішення.

Після звірки казначейство формує 13-тижневий прогноз, комерційний блок готує план інкасації, а закупівлі й операційні підрозділи визначають мінімально необхідний запас. Якщо хоча б в одному тижні виникає непокритий дефіцит коштів, річний коефіцієнт ліквідності не може бути підставою для схвалення варіанта. У цьому ж розрахунку задається резерв на сезонні та воєнні ризики. Далі формується переговорний пакет. Власники, генеральний і фінансовий директори визначають межі конверсії, можливі джерела капіталізації, ціну зміни строковості та умови ковенантів. Розрахункову потребу слід використовувати як орієнтир для кількох переговорних варіантів із кредиторами та власниками. Межі повноважень, умови ескалації та події дефолту фіксуються у протоколі.

Операційні припущення переводяться до бюджету драйверів сталого розвитку. Приріст маржі розкладається за ціною, обсягом, продуктом, каналом, собівартістю та завантаженням активів. Фінансова функція відповідає за методику, операційний блок – за витрати й продуктивність, комерційний – за ціну та інкасацію, керівник бізнес-напряму – за узгоджений результат. Ресурсні проєкти оцінюються окремо, щоб не подвоїти їхній ефект у загальній маржі.

Завершує процедуру паспорт рішення. Він містить прийнятий сценарій, версію припущень, власника, бюджет, грошові потоки, юридичні залежності, KPI, допустиме відхилення і дату перегляду. Зміна параметрів без зведеного журналу версій або показник без визначеного джерела є підставою не затверджувати пакет. У такому вигляді розрахунок стає регулярною частиною управлінського циклу з відповідальним, строком перегляду та коригувальною дією (табл. 3.14).

Для ТОВ СП «Нібулон» збалансований сценарій доцільно використати як вихідну позицію для переговорів і бюджетування. До його схвалення потрібно підтвердити 13-тижневі грошові потоки, склад 7,6 млрд грн зобов’язань, строковість яких може бути змінена, юридичну здійсненність конверсії 2,9 млрд грн і драйвери приросту маржі на 2 в.п. Якщо один із блоків не проходить перевірку, керівництво повертається до Парето-множини та обирає іншу комбінацію.

Таблиця 3.14.

Управлінська процедура переходу від сценарію до рішення

Етап	**Ключове питання**	**Відповідальний**	**Документ / контроль**	**Умова зупинення**
Верифікація	Чи узгоджені баланс, борг і джерела даних?	Фінансовий директор; власники даних	Журнал звірки	Невирішена розбіжність
Короткострокове планування	Чи витримуються дати платежів?	Казначейство; комерційний блок	13-тижневий прогноз; платіжний календар	Тижневий дефіцит без джерела
Переговори й капітал	Чи здійсненні зміна строковості та конверсія?	Власники; генеральний і фінансовий директори	Переговорні пакети; ковенанти	Відсутність повноважень або згоди
Операційний і ESG-бюджет	Звідки виникає маржа й ресурсний ефект?	Операційний, комерційний, ESG та інвестиційний блоки	Бюджет драйверів; паспорт проєкту	Немає фізичної базової лінії
Затвердження	Хто, коли і за яким сигналом коригує рішення?	Стратегічний комітет	Паспорт рішення; KPI; тригери	Немає власника або контрольної дати

Джерело: розроблено автором як управлінське продовження організаційно-економічного механізму забезпечення економічної рівноваги (див. підрозділ 3.1 дисертації).

Рішення про ресурсний CAPEX 250 млн грн слід відокремити від загального схвалення сценарію. Воно може бути розбите на етапи, прив’язане до досягнення ліквіднісного коридору або забезпечене цільовим фінансуванням. У кожному разі ефект 12% замінюється проєктною формулою. Такий порядок відповідає принципу пропорційності контролю: чим більший касовий відплив і довший строк ефекту, тим детальніша доказова база та вищий рівень затвердження.

Наукова новизна з менеджменту полягає в удосконаленні процедури обґрунтування рішень щодо економічної рівноваги аграрного підприємства. Цільові коридори тут пов’язано з бухгалтерською трансформацією важелів, окремим плануванням грошових потоків і перевіркою ресурсної допустимості. Параметричний перебір відсіює доміновані варіанти без довільних експертних ваг, а паспорт рішення закріплює відповідального, контрольну дату й підстави для перегляду сценарію. Авторський вклад полягає у визначенні способу організації управлінського вибору та зворотного зв’язку, а саме: формула окремого фінансового коефіцієнта виконує допоміжну діагностичну функцію.

Теоретичне значення результату пов’язане з трактуванням економічної рівноваги як керованого узгодження взаємопов’язаних параметрів. Ліквідність, капітал, маржа, ресурси й грошові потоки зберігають власний економічний зміст у багатокритеріальній оцінці. Парето-множина окреслює поле допустимих компромісів. Вибір усередині цього поля залишається відповідальністю органу управління. Завдяки цьому аналітична точність не підміняє переговори, оцінку ризику та контроль виконання.

Практичне значення отриманого на даному етапі результату дослідження полягає у можливості використання даної методики для підготовки інформації щодо проведення переговорів, підготовки проекту бюджету, складання платіжного календаря та портфеля ресурсних проєктів. Керівництво може змінювати припущення, бачити наслідок у балансі та грошових потоках, а також відразу перевіряти статус допустимості. Формульна книга містить аркуші джерел, фактичної бази, припущень, сценаріїв, чутливості й Парето, попереднього паспорта KPI, дорожньої карти та контролю якості. Це створює відтворюваний взаємозв’язок між теоретичним обгрунутванням моделі і внутрішнім циклом менеджменту на практиці.

Важливо враховувати межі використання результатів, які залишаються суттєвими. У відкритих даних немає календаря відсотків і погашень, валютної структури боргу, окремих ковенантів, забезпечення, деталізації запасів і дебіторів та паспортів ресурсних проєктів. Податки, амортизація і сезонність також не змодельовані. Грошова реалізація 70% і ресурсний ефект 12% є перевірочними припущеннями. Тому розрахунок придатний для планування та перевірки внутрішньої логіки рішення, проте не доводить імовірність сценарію, причинний ESG-ефект чи гарантований фінансовий результат.

Науковий результат полягає в організації сценарного вибору: дані й припущення проходять окремі бухгалтерські, ресурсні, операційні та договірні перевірки; після цього відсіюються доміновані альтернативи. Розрахунок 7 776 комбінацій дав 3 456 записів, що виконують модельні умови, та 69 унікальних недомінованих результатів. Жоден із цих статусів не засвідчує фактичного

відновлення економічної рівноваги або наявності погодженого управлінського рішення.

Наукова новизна даного результату дослідження, отримана у площині менеджменту, полягає в поєднанні сценарно-Парето відбору з плануванням грошових потоків, бухгалтерськими межами, ESG-фільтром і закріпленням управлінської відповідальності. Із 7 776 перевірених комбінацій 3 456 пройшли умови допустимості, 69 унікальних наборів залишилися недомінованими. Ця множина окреслює недоміновані альтернативи й дає керівництву можливість перебудувати переговорний і бюджетний пакет після зміни обмежень або припущень; їх ранжування залишається управлінським рішенням.

Практичне застосування результатів дослідження слід розпочинати з верифікації 13-тижневого прогнозу, складу боргу, реальних меж вивільнення оборотного капіталу та драйверів маржі. Після цієї перевірки обраний пакет оформлюється паспортом із власником, бюджетом, KPI, контрольною датою й умовою перегляду. Відсутність внутрішніх графіків боргу, сезонних даних і паспортів інвестицій залишається головним обмеженням. Тому у підрозділі 3.3 логічно здійснюється перехід до процедури впровадження та моніторингу управлінського механізму забезпечення економічної рівноваги як умови сталого розвитку аграрного підприємства.

3.3. Інструментарій упровадження та моніторингу стратегії сталого розвитку в системі управління економічною рівновагою

Сценарний розрахунок окреслює можливі траєкторії, однак сам по собі не змінює стану аграрного підприємства. Для того, щоб розрахункова альтернатива стала управлінським рішенням, її потрібно включити до планування, забезпечити ресурсами, закріпити за конкретною посадовою особою та перевірити за первинними даними. Між моделлю і фактичним результатом завжди залишається етап виконання. Організації саме цього етапу, разом із контролем і коригуванням, присвячено продовження дисертаційного дослідження у підрозділі 3.3. Отримані вище наукові результати в дисертації створили основу для такої роботи. Так, у підрозділі 3.1 визначено рівні управління, центри відповідальності та порядок зворотного зв’язку, а

в підрозділі 3.2 обґрунтовано сценарії відновлення рівноваги й розмежовано грошові операції та негрошові зміни балансу. Тепер необхідно встановити робочі правила: коли саме оновлюються показники, хто пояснює відхилення, хто може змінити план, у який строк має бути реакція та якими даними підтверджується виконання рішення.

Для ТОВ СП «Нібулон» питання виконання є особливо гострим. На кінець 2025 р. коефіцієнт поточної ліквідності дорівнював 0,374, коефіцієнт автономії – −0,034, операційна маржа – −2,22%, а відношення операційного грошового потоку до поточних зобов'язань – 0,094 [119]. Збалансований сценарій (див. підрозділ 3.2) дає орієнтири 0,568; 0,073 та 0,223 відповідно. Для операційної маржі першою межею обрано беззбитковість (0%), оскільки сценарне значення −0,06% ще не означає її досягнення. Наведені величини слід використовувати як контрольні орієнтири для апробації; галузеві нормативи потребують окремої репрезентативної бази.

Окремої уваги потребує периметр інформації. Фінансова модель стосується юридичної особи ТОВ СП «Нібулон», тоді як звіт зі сталого розвитку охоплює консолідовану Групу [106, с. 5]. Отже, обсяги води, енергії, відходів чи чисельність персоналу з цього звіту не можна без додаткового узгодження ділити на фінансові показники окремої юридичної особи. У паспорті кожного показника поряд із формулою фіксуються периметр і джерело. За відсутності сумісного знаменника значення позначається як «потрібна база»; нуль у такому разі був би хибним фактом.

Отже, завданням дослідження у даному підрозділі дисертації є розвиток управлінського порядку, який поєднує реалізацію стратегії сталого розвитку з підтриманням економічної рівноваги. Він охоплює планування, паспортизацію ключових показників результативності (KPI), розподіл повноважень, два контури контролю, ризик-орієнтовану ескалацію та підтвердження виконаних дій. Апробація на даних ТОВ СП «Нібулон» дає змогу показати, як ці правила працюють за неповної інформації та різного периметра фінансових і екологічних, соціальних та управлінських (ESG) даних.

Система контролю має два взаємопов'язані горизонти управління. Оперативний охоплює тиждень, місяць і квартал: тут план зіставляють із фактом, встановлюють причину відхилення, призначають відповідального та перевіряють

результат дії. Стратегічний горизонт є річним і стосується цілей, прийнятного ризику, портфеля капітальних інвестицій (CAPEX), сценарних меж і ресурсів. Накопичення оперативних відхилень або істотна зміна зовнішніх умов може спричинити позачерговий стратегічний перегляд. Такий поділ на два горизонти узгоджується з діагностичним та інтерактивним використанням управлінського контролю. Діагностичний режим показує, чи витримано затверджені межі. Інтерактивний потрібний тоді, коли змінилися вихідні припущення і керівництво мусить повернутися до сценаріїв [172]. У COSO ERM ризик розглядається у зв'язку зі стратегією та її виконанням, а ISO 31000 – із плануванням і розподілом ресурсів [155; 163]. Ці документи не встановлюють числових нормативів для підприємства, проте дають основу для розмежування регулярного контролю та рішень, що змінюють курс.

Оперативний цикл починається з плану, на основі якого формується панель. Казначейство щотижня актуалізує 13-тижневий прогноз грошових потоків, а бухгалтерія підтверджує фактичні дані;функціональні керівники подають планові значення керованих чинників; власник даних фіксує дату зрізу, периметр і повноту. Після завантаження факту автоматизовані перевірки шукають пропуски, зміну формули, порушення балансової рівності та некоректний знаменник. Лише після цього система визначає статус. Така послідовність не дозволяє назвати «поліпшенням» показник, який змінився через неповні дані. Відхилення набуває управлінського змісту лише тоді, коли за ним визначено дію, відповідального, строк, ресурс і спосіб перевірки. Наприклад, дефіцит коштів у шостому тижні прогнозу потребує платіжного пріоритету, джерела покриття або рішення про перенесення платежу. Запис у протоколі не підтверджує усунення проблеми. Підставою для закриття буде оновлений прогноз без непокритого дефіциту разом із документами, що підтверджують погоджені дії.

Стратегічний цикл починається з перевірки того, чи залишаються чинними припущення сценарію. Річний огляд зіставляє фактичну траєкторію ліквідності, капіталу, маржі та грошових потоків із коридорами (див. підрозділ 3.2, оцінює матеріальні ESG-ризики і переглядає портфель інвестицій. Рада директорів не повинна автоматично підвищувати ціль лише тому, що один показник поліпшився.

Спершу перевіряється стійкість результату, його касове забезпечення, вплив на безпеку, ресурси та здатність підприємства виконати зобов’язання.

Рисунок 3.7 задає управлінську послідовність для організації контролю; її цифрову реалізацію підприємство має визначити окремо. Програмне забезпечення може прискорити завантаження факту і розсилання сигналів, але воно не визначає ризик-апетит і не домовляється з кредиторами. Відповідальність залишається персоніфікованою: керівник затверджує межу, власник KPI пояснює відхилення, власник даних підтверджує джерело, внутрішній аудит незалежно перевіряє процедуру.

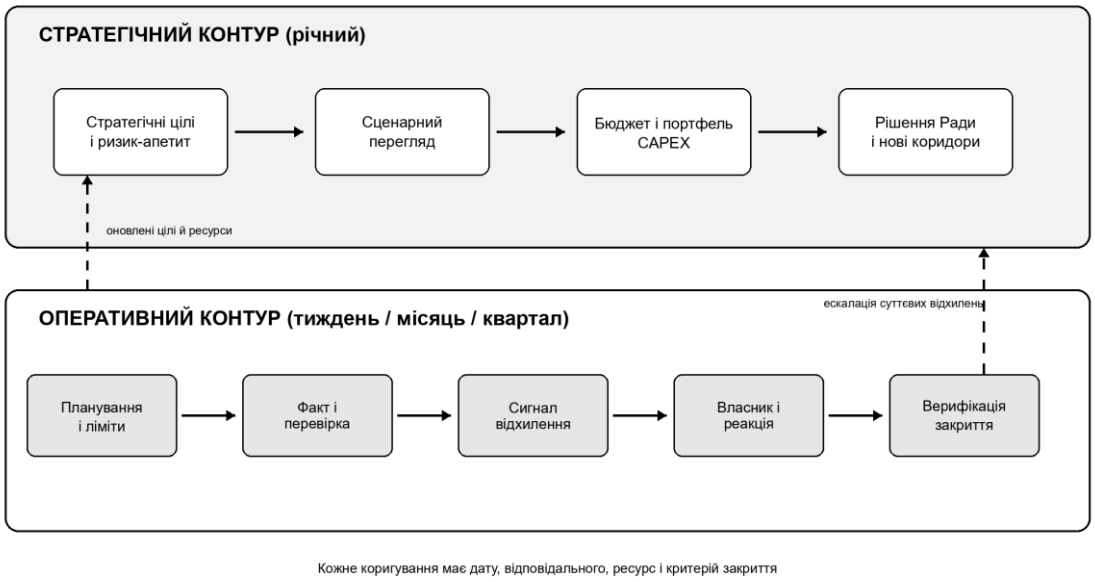


Рис. 3.7. Двоконтурна система планування, контролю та коригування економічної рівноваги аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором з урахуванням організаційно-економічного механізму (підрозділ 3.1), сценарної моделі (підрозділ 3.2) та підходів до ризик-менеджменту і стратегічного контролю [155; 163; 172].

Суттєвою рисою схеми є повернення оновлених цілей і ресурсів до оперативного контуру. Якщо стратегічний орган змінив строковість боргу, бюджет CAPEX або допустимий рівень запасів, нове рішення повинно отримати дату набрання чинності та версію. Інакше підрозділи одночасно працюватимуть за різними планами, а план-факт-аналіз втратить зміст. Журнал версій забезпечує управлінську дисципліну та узгодженість планів

Сформуємо дорожню карту впровадження управлінських заходів щодо забезпечення економічної рівноваги на аграрному підприємстві. (табл. 3.15). Послідовність упровадження визначено за практичною залежністю: спочатку підприємство відновлює платіжну керованість і достовірність вимірювання, після чого масштабує перевірені рішення. Сталий розвиток при цьому не відкладається у часі, а продовжує реалізовуватися за наявними інструментами. Уже в перші три місяці разом із касовим плануванням формуються базові рівні енерго-, водо- та матеріалоємності. Без них інвестиційний комітет не зможе відрізнити ресурсний ефект від простого зменшення обсягу діяльності.

Таблиця 3.15.

Розмежування оперативного і стратегічного контурів управління

Ознака	**Оперативний контур**	**Стратегічний контур**	**Зв'язок між контурами**
Горизонт	тиждень, місяць, квартал	рік і 24-місячна траєкторія	квартальний огляд накопичує сигнали для річного рішення
Ключовий документ	13-тижневий план грошових потоків; бюджет керованих чинників; журнал дій	сценарій, ризик-апетит, бюджет і портфель CAPEX	єдина версія припущень і дата набрання чинності
Рішення	коригування платежів, інкасації, запасів, режимів роботи	зміна цілей, структури капіталу, строковості боргу, портфеля	суттєве відхилення ескалюється, новий ресурс повертається вниз
Відповідальний	власник KPI та функціональний керівник	Рада директорів, генеральний директор, фінансовий директор, інвестиційний комітет	RACI усуває дублювання і прогалини
Критерій закриття	повторна перевірка показника та первинного доказу	затверджене рішення з ресурсом і новими межами	закриття фіксується в єдиному журналі

Джерело: розроблено автором.

Упродовж перших трьох місяців Рада директорів і генеральний директор мають затвердити мандат програми, повноваження учасників та вихідну версію сценарію. Казначейство запускає 13-тижневе планування грошових потоків і щотижневий платіжний комітет. Паралельно офіс програми оформлює паспорти KPI, фінансова та юридична служби звіряють борг, ковенанти й забезпечення, а технічна служба разом із підрозділом сталого розвитку визначає точки обліку та операційні знаменники.

Перехід до другого етапу не повинен відбуватися лише тому, що минуло три місяці. Необхідні п'ять контрольних доказів: затверджений мандат, відсутність непокритого дефіциту у 13-тижневому горизонті або вказане джерело покриття,

повний паспорт активних KPI, протокол звірки боргу та підтверджена методика базових ESG-ліній. Якщо хоча б одного доказу немає, відповідний захід другого етапу може бути розпочатий лише з окремого рішення про прийняття ризику. На горизонті 4–12 місяців починається виконання заходів, обґрунтованих у підрозділ 3.2: переговори щодо строковості боргу й капіталу, інкасація дебіторської заборгованості, перегляд запасів, операційні зміни та відбір ресурсозберігальних інвестицій. Для кожного пакета фіксуються дві дати – завершення дії та перевірки її ефекту. Дві дати розмежовують завершення заходу й результат, підтверджений даними. Період 13–24 місяців призначений для закріплення практик, що витримали перевірку. KPI включаються до бюджетування, планування, оцінювання інвестицій і регулярних управлінських оглядів. Рішення поширюються на філії з урахуванням сезонності, логістики та локальних ризиків. Завершується цикл повторним сценарним розрахунком і підготовкою матеріальних ESG-показників до незалежного зовнішнього засвідчення (рис. 3.8).

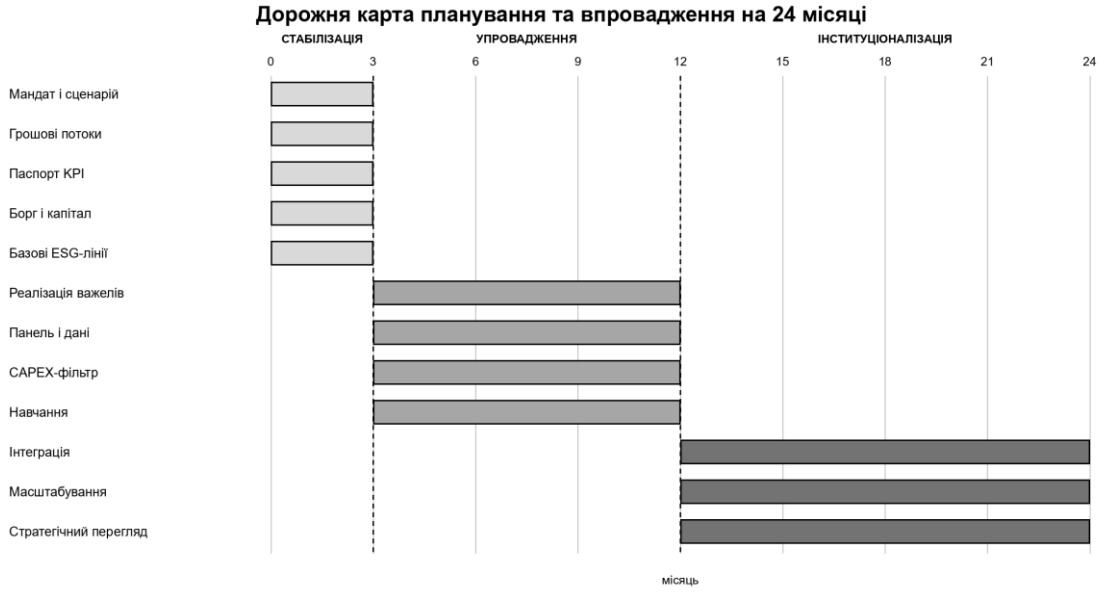


Рис. 3.8. Дорожня карта планування та впровадження управлінського інструментарію щодо забезпечення економічної рівноваги на 24 місяці

Джерело: розроблено автором.

При цьому межі фаз є орієнтирами, а фактичний перехід залежить від виконання контрольних точок (табл. 3.16).

Таблиця 3.16.

Дорожня карта реалізації управлінських рішень

Горизонт	Управлінська дія	Власник	Результат	Контрольна точка
0–3 місяці	Затвердити статут програми відновлення рівноваги, межі повноважень і версію сценарію	генеральний директор / Рада директорів	мандат, бюджет, календар рішень	рішення органу управління
0–3 місяці	Запустити 13-тижневе планування грошових потоків і щотижневий платіжний комітет	фінансовий директор / казначейство	план надходжень, платежів і резерву	жодного дефіцитного тижня без джерела
0–3 місяці	Паспортизувати KPI, джерела, власників даних, частоту та правила коригування	офіс програми / IT та управління даними	затверджений довідник KPI	100% активних KPI мають повний паспорт
0–3 місяці	Звірити борг, ковенанти, забезпечення і юридичну здійсненність конверсії/зміни строковості	фінансовий директор / юридичний департамент	переговорний пакет	протокол розбіжностей і меж переговорів
0–3 місяці	Встановити внутрішні базові лінії для енерго-, водо- та матеріалоємності й усунути критичні прогалини обліку	технічний директор / служба сталого розвитку	база за філіями та процесами	знаменники й повірки підтверджені
4–12 місяців	Реалізувати погоджені заходи щодо строковості боргу, капіталу, інкасації та запасів	фінансовий директор / операційний і комерційний блоки	пакет виконаних рішень	ліквідність і капітал рухаються за траєкторією
4–12 місяців	Упровадити панель моніторингу з журналом версій і автоматизованими перевірками	IT та управління даними / офіс програми	щомісячна панель і журнал відхилень	дані відтворюються до першоджерела
4–12 місяців	Провести портфельний відбір ресурсозберігальних CAPEX за фінансовим та ESG-фільтром	інвестиційний комітет	паспорти проєктів і календар платежів	немає CAPEX без базової лінії та власника ефекту
4–12 місяців	Навчити власників KPI й відпрацювати ескалацію на контрольних кейсах	директор з персоналу / офіс програми	протоколи навчання і тестування	відповідальні підтвердили компетентність
13–24 місяці	Інтегрувати KPI у бюджетування, планування, оцінювання проєктів і регулярний управлінський огляд	генеральний і фінансовий директори	єдиний цикл план–факт–коригування	рішення мають доказовий слід
13–24 місяці	Масштабувати перевірені практики на філії з урахуванням сезонності та локальних ризиків	операційний директор / керівники філій	локальні карти цілей	немає механічного копіювання єдиного коридору
13–24 місяці	Провести стратегічний перегляд, повторний сценарний розрахунок і підготовку матеріальних ESG KPI до зовнішньої перевірки	Рада директорів / внутрішній аудит	оновлені цілі та план удосконалення	цілі спираються на повний річний цикл

Джерело: розроблено автором.

Вартість заходів у дорожній карті не визначено наперед, адже у відкритих джерелах немає внутрішніх бюджетів, комерційних пропозицій і договірних умов. Замість умовної суми в паспорті рішення фіксуються потреба в робочому часі, капітальні та операційні витрати, зовнішня експертиза, джерело фінансування і резерв.

До затвердження бюджету такий захід має статус «потрібна оцінка». Управління переходами між фазами доцільно здійснювати за контрольними показниками, але кінцева відповідальність залишається у керівника, який має повноваження щодо використання того чи іншого задіяного ресурсу. Програма веде календар, журнал рішень і взаємозалежності, проте не підміняє фінансового директора у питаннях ліквідності або технічного директора в оцінці ресурсного проєкту. Такий поділ знижує ризик появи «колективної відповідальності», коли багато підрозділів беруть участь, але ніхто не відповідає за результат.

Розкриємо архітектуру показників в частині їх результативності, керованості чинників та контрольних обмежень. Для прийняття управлінського рішення самих лише підсумкових фінансових коефіцієнтів для управління економічною рівновагою недостатньо. Ліквідність чи автономія характеризують стан, проте не підказують, на який процес слід вплинути сьогодні. Тому показники виконують три різні ролі. Результати відображають: досягнутий стан рівноваги; керовані чинники показують процеси, на які може впливати менеджмент; контрольні обмеження не допускають поліпшення фінансового результату ціною неприйнятного ризику, порушення безпеки або викривлення даних. Такий поділ спирається на ідею збалансованої системи показників, у якій підсумкові результати поєднуються з чинниками майбутніх змін [164]. Для завдань цього дослідження її доповнено контрольними обмеженнями. Скорочення запасів, що спричиняє зупинку операцій, або економія на критичному ремонті не можуть вважатися відновленням рівноваги. Єдиний синтетичний бал не розраховується: кожен критичний сигнал залишається видимим для керівника.

Фінансовий блок містить чотири показники стану: поточну ліквідність, автономію, операційну маржу та покриття поточних зобов’язань операційним

грошовим потоком. Їхні контрольні межі походять зі збалансованого сценарію (див. підрозділ 3.2). Два додаткові показники – мінімальний залишок коштів у 13-тижневому плані й відхилення грошових потоків план-факт – переводять річну діагностику в оперативне планування. Вони не мають факту у публічній звітності, тому до запровадження внутрішнього календаря вони позначені як «потрібна база». Показник мінімального залишку не слід замінювати річною сумою коштів. Навіть додатний залишок на 31 грудня не виключає дефіциту всередині періоду. Щотижневий прогноз має показувати надходження і виплати за датами, резерв ліквідності та джерело покриття кожного дефіцитного тижня. План-факт-відхилення обчислюється не лише загальною сумою: казначейство розкладає його за інкасацією, операційними виплатами, податками, фінансуванням і CAPEX, інакше перепланування не матиме адресної дії.

Операційні керовані чинники пов’язують сценарій із конкретними процесами. Частка простроченої дебіторської заборгованості контролює якість інкасації, тривалість обороту запасів – сезонно скориговане використання запасу, виконання плану вивільнення оборотного капіталу – реалізацію погоджених заходів. Жоден із цих показників не має підтвердженої публічної бази на 2025 р. Спочатку вони мають відновити вимірюваність процесів; використовувати їх для оцінювання менеджерів можна лише після формування підтвердженої бази (табл. 3.17).

Абсолютні обсяги ресурсів зі звіту про сталий розвиток за 2025 р. включають: 243,688 млн л водозабору, 11 867,267 тис. кВт·год електроенергії та 6 088,941 тис. м³ природного газу – характеризують масштаб у периметрі Групи [106, с. 41, 51]. Без операційного знаменника вони не показують ефективності: зменшення споживання може бути наслідком меншого обсягу робіт. Тому для управління запропоновано інтенсивність водозабору та енергоємність, розраховані за узгодженим внутрішнім знаменником. Частка фактичної генерації сонячних електростанцій у споживанні електроенергії також потребує внутрішніх лічильників. У звіті зазначено встановлену потужність 821,37 кВт та очікуване річне заміщення мережевої електроенергії 977,74 МВт·год [106, с. 50–51].

Таблиця 3.17.

Паспорт фінансових та операційних KPI

Код	Роль	Показник і формула	Факт / стан бази	Цільовий коридор	Частота	Власник
F1	результат	Поточна ліквідність: Оборотні активи / поточні зобов'язання	0,374	не нижче 0.568	щомісяця	фінансовий директор
F2	результат	Автономія: Власний капітал / активи	-0,034	додатний капітал; орієнтир 0.073	щомісяця	фінансовий директор / власники
F3	результат	Операційна маржа: Операційний результат / чистий дохід	-2,2%	не нижче 0; далі – затверджений бюджетний коридор	щомісяця	операційний директор / фінансовий директор
F4	керований чинник	Операційний грошовий потік / поточні зобов'язання: Операційний грошовий потік / поточні зобов'язання	0,094	орієнтир 0.223	щокварталу	фінансовий директор / казначейство
F5	контрольне обмеження	Мінімальний залишок коштів у 13-тижневому плані: MIN(кінцевий залишок коштів за тижнями 1–13)	потрібна база	не нижче 0 та затвердженого резерву ліквідності	щотижня	казначейство
F6	керований чинник	Відхилення грошових потоків план–факт: (Факт чистого потоку − план) / MAX(|план|; матеріальність)	потрібна база	увага від 5%; критично від 10%	щотижня / щомісяця	казначейство
O1	керований чинник	Частка простроченої дебіторської заборгованості: Прострочена ДЗ / загальна ДЗ	потрібна база	коридор після вікового аналізу і сегментації дебіторів	щотижня / щомісяця	комерційний директор / фінансовий директор
O2	керований чинник	Оборотність запасів у днях: Середні запаси / собівартість реалізації × дні періоду	потрібна база	окремо за культурами, філіями і мінімальним операційним запасом	щомісяця	операційний директор / керівники філій
O3	керований чинник	Виконання плану вивільнення оборотного капіталу: Фактичне вивільнення / затверджений план	потрібна база	не нижче 100% без порушення операційних контрольних обмежень	щомісяця	фінансовий директор / операційний директор

Джерело: розроблено автором за фактичною базою 2025 р [119].

Очікуване заміщення не є фактичною генерацією, тому його не перенесено до чисельника KPI. Після запуску обліку дані інверторів повинні надходити до панелі.

Технічна служба пояснює відхилення від паспортної кривої з урахуванням погоди, простоїв і технічного стану.

Якість водообліку доцільно контролювати окремо за трьома типами точок. У 2025 р. лічильниками було охоплено 94% діючих свердловин підземних вод, 30% поверхневих водозаборів і 36% точок скиду стічних вод [106, с. 41]. У зведеному сигналі використано мінімальне з трьох значень – 30%, щоб прогалина в одному типі обліку не губилася в середньому показнику. Це методичне припущення для моніторингу; загальний рівень оснащення підприємства слід оцінювати за окремою інвентаризацією та підтвердженими даними. Ціль 100% установлюється окремо для кожного типу суттєвих точок.

У соціальному блоці першочерговим є виробничий травматизм. У 2025 р. зафіксовано двох травмованих; обидва випадки були тяжкими, смертельних випадків не було. Коефіцієнт частоти травм із втратою робочого часу (LTIFR) становив 0,12 [106, с. 66]. Навіть за формального дотримання межі тяжка подія потребує розслідування, усунення кореневої причини та повторної перевірки.

Дані про навчання містять розбіжність, яку не слід приховувати. У звіті наведено 3105 працівників, 888 унікальних учасників навчання, 1,54 години навчання на працівника та охоплення 67,5% [106, с. 59, 63]. Відношення 888 до 3105 дорівнює 28,6%. Імовірно, для показника 67,5% застосовано інший знаменник, однак на відповідних сторінках його не визначено. До звірки з реєстром персоналу цей відсоток не варто використовувати для оцінювання чи винагороди.

Управлінські контрольні обмеження охоплюють закриття коригувальних дій, повноту паспорта KPI, CAPEX-фільтр і реєстрацію звернень. У 2025 р. було закрито 309 із 365 дій за розслідуваннями та 670 із 856 заходів внутрішніх аудитів, тобто 84,7% і 78,3% відповідно [106, с. 64]. Запропонована межа 95% не є зовнішнім нормативом; це проєктний коридор, який залишає невеликий контрольований залишок, проте не дозволяє накопичувати прострочені критичні заходи (табл. 3.18).

Таблиця 3.18.

Паспорт екологічних, соціальних та управлінських KPI

Код	Блок / роль	Показник і формула	Факт / стан бази	Ціль	Сигнал	Реакція
E1	Екологічний; керований чинник	Інтенсивність водозабору: Водозабір / тонна обробленої продукції	потрібна база	базова лінія за філіями; далі – затверджений коридор	відхилення від коридору або неповні дані	перевірка витоку, технології, навантаження та плану водокористування
E2	Екологічний; керований чинник	Енергоємність операцій: Спожита електроенергія / тонна обробленої продукції	потрібна база	базова лінія за процесами; далі – проєктний коридор	перевищення коридору	енергоаудит, перевірка обладнання і перепланування режимів
E3	Екологічний; контрольне обмеження	Частка фактичної генерації СЕС у споживанні електроенергії: Фактична генерація СЕС / загальне споживання електроенергії	потрібна база	після 12 місяців фактичного обліку	відхилення від паспортної кривої	діагностика, сервіс і перегляд економіки проєкту
E4	Екологічний; контрольне обмеження	Мінімальне покриття водообліком: MIN(часток за трьома типами точок)	30,0%	100% для кожного типу	прогалина або прострочена повірка	план оснащення і повірки
S1	Соціальний; контрольне обмеження	LTIFR та тяжкі/смертельні травми: Травми з втратою часу × 1 000 000 / відпрацьовані години	0,120	0 смертельних; LTIFR не вище 0,12 і зі спадною траєкторією	будь-яка травма або зростання LTIFR	негайне розслідування, зупинка небезпечної роботи, контроль коригувальних дій
S2	Соціальний; керований чинник	Середні години навчання на працівника: Загальні години навчання / середньооблікова чисельність	1,54	не нижче 1,54 з розподілом за критичними компетенціями	відставання від плану	адресний план навчання і перевірка знань
S3	Соціальний; контрольне обмеження	Закриття заходів за розслідуваннями інцидентів: Закриті заходи / усі заходи	84,7%	не нижче 95%; 100% критичних у строк	менше 95% або прострочення	ескалація власнику процесу і перевірка усунення кореневої причини

Код	Блок / роль	Показник і формула	Факт / стан бази	Ціль	Сигнал	Реакція
G1	Управлінський; контрольне обмеження	Закриття заходів внутрішніх аудитів: Виконані заходи / усі заходи	78,3%	не нижче 95%; 100% критичних у строк	менше 95%	ескалація комітету програми і повторна верифікація
G2	Управлінський; контрольне обмеження	Повнота паспортизації KPI: KPI з формулою, джерелом, власником, частотою і реакцією / усі активні KPI	потрібна база	100%	відсутній один реквізит	призупинення використання KPI до виправлення паспорта
G3	Управлінський; контрольне обмеження	Проєкти CAPEX, що пройшли фінансовий та ESG-фільтр: Проєкти з повним паспортом / усі подані проєкти CAPEX	потрібна база	100%	неповний паспорт	повернення проєкту на доопрацювання
G4	Управлінський; контрольне обмеження	Реєстрація і закриття звернень стейкхолдерів: Зареєстровані звернення / отримані; закриті в встановлений строк / зареєстровані	потрібна база	100% реєстрації; встановлений строк затвердити за категоріями	пропущений строк	реєстрація, незалежний розгляд та інформування органу нагляду

Джерело: розроблено автором за звітом зі сталого розвитку NIBULON 2025 [106, с. 41, 50–51, 59, 63–66, 73].

Наведена таблиця 3.18 містить стислий паспорт, тоді як у робочому реєстрі для кожного KPI потрібні код, роль, формула, одиниця, факт, коридор, підстава цілі, частота, власник, джерело, сигнали відхилення, реакція та обмеження. Набір реквізитів має практичний сенс: формула усуває різночитання, власник надає показнику адресата, а зафіксована підстава не дозволяє довільно змінювати ціль. Власник KPI і власник даних виконують різні функції. Перший відповідає за результат та управлінське пояснення, другий – за повноту, строк оновлення і первинне джерело. Наприклад, фінансовий директор відповідає за ліквідність, хоча дані надходять із бухгалтерської системи, реєстру боргу та казначейства. Для енергоємності управлінську відповідальність може нести технічний директор, а

служба інформаційних технологій і метрологія забезпечуватимуть справність лічильників, довідників та журналів повірки.

Цільовий коридор не повинен змінюватися заднім числом для покращення статусу. Кожна зміна отримує версію, дату, автора, підставу й орган затвердження. Для сезонних показників доцільно встановлювати помісячні або кампанійні коридори з порогами реагування; одна річна цифра приховує строки виникнення відхилень. Порівнювати фактичний запас у період заготівлі із середнім річним значенням без сезонної поправки означало би закладення можливості продукування хибного сигналу (табл. 3.19)

Таблиця 3.19.

Обов'язкові реквізити паспорта KPI якості управління економічною рівновагою аграрного підприємства та їх призначення в системі менеджменту сталого розвитку

Реквізит	**Що фіксується**	**Управлінське призначення**
Назва, код і роль	однозначний показник; результат, керований чинник або контрольне обмеження	розуміння місця KPI в причинно-управлінській логіці
Формула й одиниця	чисельник, знаменник, знак, період, округлення	відтворюваність і порівнянність
Периметр і дата зрізу	юридична особа/Група, філія, процес, період	запобігання змішуванню джерел
Джерело і власник даних	система, реєстр, документ, відповідальний за якість	можливість перевірки
Коридор і підстава	межі, напрям, сценарій/бюджет/політика	планування й оцінка відхилення
Частота і власник KPI	календар та посадова особа з повноваженнями	своєчасна реакція
Тригер, реакція, строк	сигнал, дія, ресурс, дедлайн, адресат	перехід від спостереження до рішення
Критерій закриття	повторне вимірювання і первинний доказ	підтвердження усунення причини

Джерело: розроблено автором.

Якість даних у цій моделі є частиною управлінського контролю. Навіть правильна формула призведе до хибного рішення, якщо джерело неповне, периметр змінився або оцінку подано як факт. Тому разом зі значенням показника відображаються дата зрізу, периметр, джерело і стан повноти. Аудит публічної бази 2025 р. виявив шість обмежень. Периметри фінансових і нефінансових даних

різняться; знаменник показника навчання не узгоджено; очікуване заміщення електроенергії подано замість фактичної генерації. Крім того, абсолютні ESG-обсяги не мають операційного знаменника. Водооблік охоплює не всі об'єкти. Частина результатів зі сталого розвитку не пройшла зовнішнього засвідчення, про що повідомлено у самому звіті [106, с. 6] (табл. 3.20).

Таблиця 3.20.

Критичні питання якості даних і правила їх використання

Проблема	**Доказ**	**Ризик для рішення**	**Правило поводження**
Різний периметр	фінансова модель 3.2 базується на ТОВ СП, звіт зі сталого розвитку – на консолідованій Групі	висока	не поєднувати чисельники і знаменники різного периметра; фіксувати scope у паспорті
Неузгоджене охоплення навчання	888 унікальних / 3105 працівників = 28,6%, тоді як звіт зазначає 67,5%	висока	запросити визначення знаменника й первинний реєстр персоналу; до звірки не використовувати 67,5% як KPI
Очікуване заміщення СЕС не є фактичною генерацією	977,74 МВт·год у звіті – очікуване значення	середня	панель використовує показники інверторів і лічильників, не паспортну оцінку
Абсолютні ESG-обсяги без операційного знаменника	водозабір, електроенергія і газ розкриті як абсолютні обсяги	висока	встановити інтенсивність за тонною/процесом і враховувати сезонність
Неповне покриття водообліком	30% поверхневих водозаборів і 36% точок скиду обладнані обліком	висока	маркувати оцінені значення, планувати оснащення та повірку
Відсутня зовнішня перевірка ESG-частини за 2025	звіт прямо зазначає, що зовнішня перевірка частини досягнень не здійснювалася	середня	внутрішній контроль не називати незалежним підтвердженням; готувати матеріальні KPI до незалежне зовнішнє засвідчення

Джерело: систематизовано автором за фінансовою звітністю [119] і звітом зі сталого розвитку [106].

Ці обмеження звужують допустимі висновки, хоча джерело залишається придатним для окреслених завдань. Абсолютний водозабір можна наводити як розкритий обсяг, утім він не є доказом ефективності. Очікувана генерація придатна для паспорта проєкту. Фактичні покази лічильника потрібні окремо. Розбіжність у кадровому знаменнику стає завданням із якості даних; результат внутрішнього аудиту слід чітко відмежовувати від незалежного зовнішнього засвідчення.

Для внутрішньої роботи пропонується розрізняти три стани даних: «підтверджено», «оцінено за затвердженою методикою» та «потрібна база». Оцінка

може використовуватися у плануванні, якщо відомі методика, межі невизначеності й дата заміни фактом. Статус «потрібна база» забороняє прив’язувати KPI до винагороди, хоча не виключає обережного операційного рішення. Показник, за яким змінено джерело або формулу, отримує розрив ряду. Перерахунок минулих періодів допускається лише за наявності однакових первинних даних і документованої методики. Інакше на панелі мають існувати дві серії з поясненням. Таке правило особливо важливе для філій, де способи обліку можуть відрізнятися, а формальна консолідація створює удавану порівнянність.



Рис. 3.9. Концепція панелі моніторингу економічної рівноваги

Джерело: розроблено автором за фактичною базою 2025 р [119].

Розкриємо побудову панелі моніторингу та її функціонування за правилами управлінського нагляду (рис. 3.9). Так, інформаційну панель моніторингу сформовано у послідовності управлінських дій: «сигнал – пояснення – рішення». Так, у верхній частині рис. 3.9 зведено чотири показники стану: ліквідність, автономію, операційну маржу та покриття поточних зобов’язань операційним грошовим потоком. Поряд подано контрольні обмеження – LTIFR із тяжкими подіями та виконання заходів внутрішнього аудиту. Нижній рівень показує керовані чинники: план-факт грошових потоків, прострочену дебіторську заборгованість, запас у днях, енерго- і водоємність.

Стартова панель фіксує прогалини у даних: серед двадцяти KPI є порушення фінансових і безпекових обмежень; для одинадцяти базу ще не узгоджено. Остання група є окремим сигналом для фінансової служби, власників процесів і підрозділу інформаційних технологій: до автоматичного оцінювання цих показників система не готова. Статус не замінює аналізу величини. Наприклад, зростання співвідношення операційний грошовий потік/поточні зобов'язання іноді відображає перенесення строків. Перед рішенням керівництву слід розкласти зміну на грошовий потік і структуру зобов'язань. Тому поруч мають відображатися абсолютний операційний грошовий потік, сума поточних зобов'язань і календар платежів. Аналогічно абсолютний водозабір може знизитися через менший обсяг операцій; для рішення потрібні показник інтенсивності й пояснення зміни активності. Щотижневий огляд зосереджується на 13-тижневому прогнозі, платежах, інкасації та подіях безпеки. Щомісячний – на маржі, оборотному капіталі, енерго- і водоємності, виконанні коригувальних дій. Квартальний комітет перевіряє сценарну траєкторію, ризики, CAPEX, якість даних і потребу в ескалації. Річний огляд змінює стратегічні межі. Збільшення кількості нарад без чіткого порядку денного не покращує контроль, тому для кожної частоти визначено окремий перелік рішень.

Отже, рис. 3.9 задає логіку управлінського огляду, яку слід реалізувати у чинній інформаційній системі підприємства. Для практичного використання потрібні контроль прав доступу, автоматизоване завантаження, журнал змін, резервне копіювання та звірка з обліковими системами. Програмне забезпечення допомагає відтворити розрахунок, залишаючи відповідальність за прийняття управлінського рішення на менеджерах. Під час огляду власник KPI пояснює, що змінилося, який чинник підтверджують дані, яку дію буде виконано, ким і до якої дати, а також який ресурс для цього потрібний. Якщо відповіді немає через прогалину в обліку, рішенням стає конкретний захід із відновлення даних. За невизначеної причини слід виконати додатковий зріз або коротку перевірку гіпотези; недоведене пояснення не може бути підставою для рішення (табл. 3.21).

Таблиця 3.21.

Регламент управлінського нагляду за показниками економічної рівноваги як індикаторами сталого розвитку аграрного підприємства

Частота	Фокус	Обов'язкові матеріали	Типові рішення	Ескалація
щотижня	кошти, платежі, інкасація, критичні події	13-тижневий план, банківські виписки, реєстр платежів	пріоритет платежів, джерело покриття, інкасація, зупинка небезпечної роботи	негайно за непокритого дефіциту або тяжкої події
щомісяця	маржа, оборотний капітал, ресурси, коригувальні дії	управлінський звіт про прибутки і збитки, реєстри ДЗ і запасів, лічильники, журнал дій	перепланування керованих чинників, ремонт, зміна режиму, відповідальний і ресурс	до фінансовий директор/комітету за критичною межею
щокварталу	траєкторія сценарію, ризики, CAPEX, якість даних	панель, карта ризиків, паспорти проєктів, звіт внутрішнього аудиту	перерозподіл ресурсу, зміна пакета, позачерговий сценарій	до генерального директора / Ради за сукупним відхиленням
щороку	цілі, ризик-апетит, структура капіталу, портфель	повторний сценарний розрахунок, бюджет, стратегічний і ESG-огляд	нові коридори, бюджет, інвестиційний портфель, політики	рішення Ради директорів

Джерело: розроблено автором.

Для розподілу ролей використано матрицю (RACI) відповідальності, ризиків та ескалації: A – особа з кінцевою відповідальністю та правом затвердження; R – виконавець; C – учасник консультації; I – особа, яку інформують. Для одного процесу визначається один A. Поєднання A/R допустиме лише там, де воно не створює самоперевірки у критичному питанні.

За мандат програми та зміну сценарію відповідають Рада директорів і генеральний директор, а фінансовий директор готує фінансове обґрунтування. У 13-тижневому плануванні грошових потоків кінцева відповідальність належить фінансовому директору, розрахунок виконує казначейство. Переговори щодо боргу й капіталу залишаються на рівні Ради та генерального директора, оскільки виходять за межі щоденної казначейської роботи. Паспорт KPI та інформаційна панель перебувають у зоні відповідальності фінансового директора, а технічне ведення даних – служби інформаційних технологій. Підрозділи операцій, казначейства, персоналу і сталого розвитку надають змістовні дані. Ресурсозберігальні інвестиції затверджує Рада, соціальні обмеження ведуть служби персоналу й охорони праці, а внутрішній аудит зберігає незалежність перевірки (табл. 3.22).

Таблиця 3.22.

Матриця RACI ключових управлінських процесів

Процес	**A: кінцева відповідальність**	**R: виконання**	**C / I**
Програма і стратегічний сценарій	Наглядовий орган	Генеральний директор	C: фінансовий директор, операції, ESG
13-тижневі грошові потоки	Фінансовий директор	Казначейська функція	C: бухгалтерія, операції; I: генеральний директор
Борг і капітал	Генеральний директор	Фінансовий директор	C: юрист, казначейство; I: наглядовий орган
Оборотний капітал	Фінансовий директор	Операційний керівник	C: казначейство, бухгалтерія
Паспорти KPI та панель	Фінансовий директор	Власники даних та IT	C: функціональні керівники; I: аудит
Ресурсний CAPEX	Наглядовий орган	Генеральний директор	C: операції, ESG, фінансовий директор
Соціальні обмеження	Керівник персоналу	Персонал і охорона праці	C: операції, ESG; I: генеральний директор
Незалежна перевірка	Наглядовий орган	Внутрішній аудит	C: власники процесів; I: генеральний директор

Джерело: розроблено автором.

Початковий реєстр охоплює дев’ять ризиків упровадження. Оцінки ймовірності та впливу є стартовими управлінськими припущеннями; після накопичення даних їх слід переглядати й калібрувати. Їхнє призначення – визначити власника, тригер і першу реакцію; надалі оцінки уточнюються щокварталу за фактичними подіями. Найвищої уваги потребують дефіцит коштів, неузгодженість із кредиторами, неповні ESG-дані, договірно-правовий конфлікт і кліматична або безпекова подія.

Карта ризиків використовує якісні категорії: низький, середній, високий і критичний рівні. Перехід до кількісних оцінок буде виправданий після накопичення порівнянних даних про частоту подій та збитки. До цього часу множення умовних балів створювало б лише видимість точності (рис. 3.10; табл. 3.23).

Мотиваційний регламент доцільно будувати як послідовність перевірок. Спочатку підтверджують джерело й незмінність методики KPI, далі – виконання фінансового завдання та обов’язкових вимог безпеки, екології й доброчесності. Преміальна частина за непідтверджений показник не нараховується до звірки; порушення критичного обмеження не компенсується поліпшенням іншого KPI.

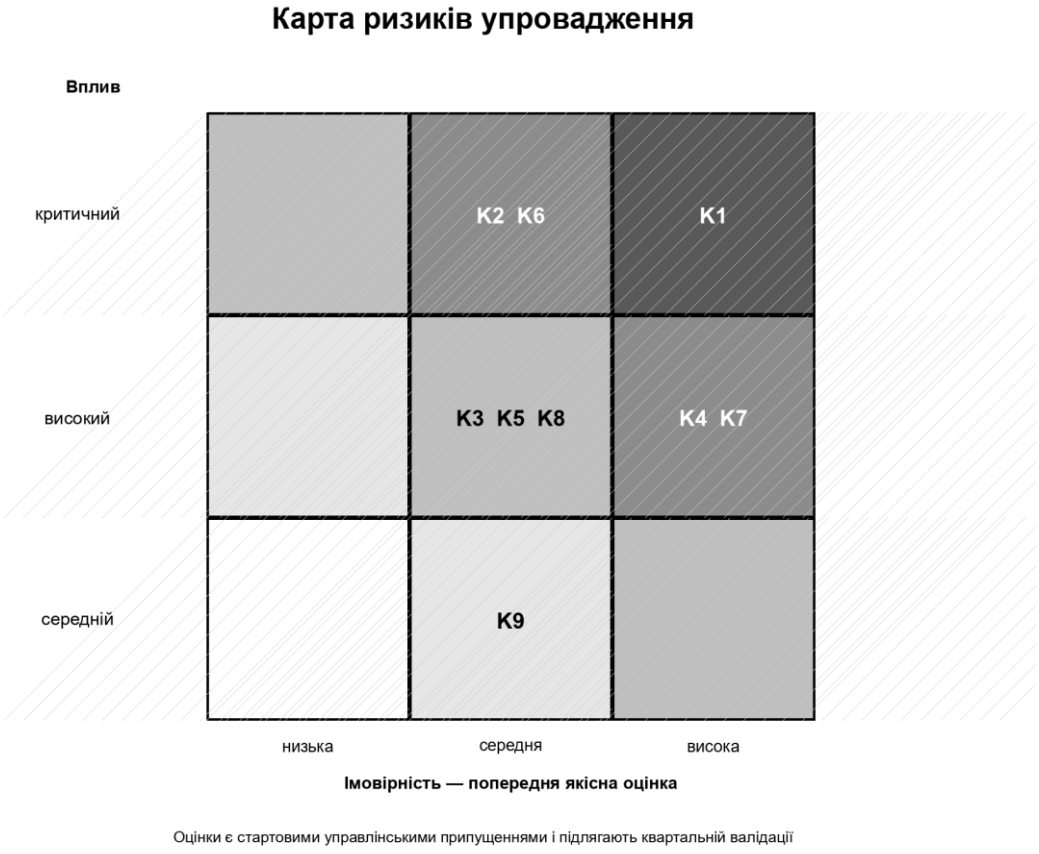


Рис. 3.10. Карта ризиків упровадження управлінського інструментарію щодо забезпечення економічної рівноваги як цілового критерію оцінки стратегії сталого розвитку

Джерело: розроблено автором.

Фінансовий директор перевіряє розрахунок, керівник персоналу – застосування правил, а незалежна контрольна функція – ознаки маніпулювання. Конфлікт пріоритетів вирішує генеральний директор у межах затверджених повноважень; зміна ризик-апетиту або бюджету передається наглядовому органу. Конкретні ваги й суми винагороди встановлює підприємство до початку оцінюваного періоду; емпірично обґрунтованих розмірів у дослідженні немає.

Регламент передбачає чотири рівні ескалації. L0 відповідає показнику в межах коридору за повних даних. L1 застосовується при першому відхиленні або пропуску оновлення; власник KPI протягом двох робочих днів пояснює причину й призначає дію. L2 означає критичне відхилення, два послідовні сигнали уваги або прострочення; рішення про перепланування та ресурс приймається протягом 24 годин. L3 охоплює

непокритий дефіцит коштів, ковенантний ризик, тяжку подію, істотне екологічне порушення чи маніпулювання даними і потребує негайного рішення генерального директора або Ради директорів.

Таблиця 3.23.

Реєстр ризиків упровадження

Код	Ризик	Імовірність / вплив	Тригер	Власник	Первинна реакція
K1	Дефіцит коштів у 13-тижневому горизонті	висока / критичний	від'ємний тижневий залишок	фінансовий директор / казначейство	платіжний пріоритет, джерело покриття, ескалація
K2	Непогодження кредиторами зміни строковості або конверсії	середня / критичний	відмова/затримка переговорного етапу	генеральний директор / фінансовий директор	альтернативний пакет і перегляд траєкторії
K3	Вивільнення оборотного капіталу шкодить операціям	середня / високий	зрив сервісу, виробництва або продажів	операційний директор	зупинити механічне скорочення, переглянути номенклатуру
K4	Неповні або несумісні ESG-дані	висока / високий	KPI без джерела/знаменника/повірки	IT та управління даними / сталий розвиток	карантин показника і відновлення доказового сліду
K5	Ресурсний проєкт не дає заявленого ефекту	середня / високий	недовиконання паспортної кривої	технічний директор	вимірювання і підтвердження ефекту, сервіс, перегляд економіки проєкту
K6	Ковенантний або правовий конфлікт	середня / критичний	ризик порушення договору	фінансовий директор / юридичний департамент	правова оцінка до рішення, негайна ескалація
K7	Кліматичний/безпековий шок змінює план	висока / високий	суттєва зміна обсягів, маршрутів або витрат	генеральний директор / операції	позачергове перепланування і сценарний перегляд
K8	Маніпулювання KPI або локальна оптимізація	середня / високий	покращення KPI за погіршення контрольного обмеження	внутрішній аудит	парні метрики, перевірка джерел, скасування стимулу
K9	Ролі перетинаються, а рішення не має власника	середня / середній	прострочене рішення без A/R	офіс програми	RACI-корекція і протокол повноважень

Джерело: розроблено автором

Для малого або середнього підприємства запропоновано мінімальну конфігурацію: власник чи директор затверджує коридори та винятки; бухгалтер веде джерельний реєстр і звірку; призначений працівник виконує казначейську функцію; керівник виробництва контролює запаси, безпеку й виконання заходів. Ролі можуть суміщатися, але затвердження платежу й незалежна звірка не зосереджуються

безконтрольно в однієї особи. Стартова панель охоплює ліквідність, платіжний план, прострочення, виробничий мінімум запасів і критичні вимоги безпеки; її розширюють після налагодження даних. Розрахунок трудомісткості й потрібних компетентностей наведено в додатку Г як планову оцінку, що потребує хронометражу.

Строк реакції та строк повного усунення причини не збігаються. До завершення строку реакції мають бути визначені рішення, відповідальний і ресурс; закриття може потребувати більше часу. Наприклад, технічний витік усувається швидше, ніж переглядаються умови боргу. Для надзвичайної події повернення показника в коридор є недостатнім: потрібні докази усунення кореневої причини й незалежна перевірка, якщо її вимагає внутрішня політика (табл. 3.24).

Таблиця 3.24.

Правила ескалації управлінських сигналів щодо забезпечення економічної рівноваги в процесі реалізації стратегії сталого розвитку на аграрному підприємстві

Рівень	**Тригер**	**Строк**	**Адресат**	**Дія**	**Критерій закриття**
L0 – коридор	показник у межах; дані повні	регулярний цикл	власник KPI	підтримувати план і фіксувати факт	наступне планове оновлення
L1 – увага	перше відхилення або пропуск оновлення	2 робочі дні	власник KPI + керівник функції	пояснити керований чинник, призначити коригувальну дію	верифікований план дії та дата
L2 – критично	критична межа, два сигнали уваги або прострочення	до 24 годин	фінансовий директор / комітет програми	перепланування, обмеження ризикових дій, рішення про ресурси	дві послідовні контрольні точки в коридорі
L3 – подія негайного реагування	дефіцит коштів, ковенантний ризик, тяжка/смертельна подія, істотне екопорушення або маніпуляція даними	негайно	генеральний директор / Рада директорів / профільний орган	антикризове рішення, незалежна перевірка, комунікація за політикою	формальне рішення органу управління і підтверджене усунення причини

Джерело: розроблено автором.

Перевірку управлінської результативності запропоновано провести протягом трьох послідовних місячних циклів після формування базової лінії. Реєструють час від сигналу до рішення, частку виконаних у строк заходів, повторні відхилення, точність тижневого платіжного плану та людино-години контролю. Порівняння з базовим періодом враховує сезонність, обсяг операцій і зовнішні збурення. Такий

пілот є протоколом майбутньої перевірки; даних проведеного пілоту та доведеного причинного ефекту у цьому дослідженні немає.

Запропоновані KPI слід інтегрувати в чинний цикл планування, бюджетування та відповідальності разом з ESG-розкриттям. Річний бюджет починається зі сценарних меж ліквідності, капіталу, маржі та грошових потоків. Далі ці межі розкладаються у функціональних бюджетах на інкасацію, запас у днях, ціну, логістику, енергію, воду, ремонт і безпеку. Щомісячний план-факт повертає відхилення до відповідного центру відповідальності.

Короткостроковим ядром є 13-тижневе планування грошових потоків. У ньому за датами узгоджуються надходження від клієнтів, платежі постачальникам, податки, обслуговування боргу, фінансування та капітальні інвестиції. Кожна заявка на платіж має пріоритет, договірну дату і джерело покриття. Негрошова конверсія боргу відокремлюється від надходжень; зміна строковості також не збільшує операційний потік. Таке розмежування відповідає МСБО 7 [162]. У бюджеті оборотного капіталу план вивільнення запасів перевіряється за номенклатурою, сезонністю і технологічним мінімумом. Механічне скорочення на 10% може зупинити виробництво або логістику, тому сценарна частка є лише верхньорівневим орієнтиром. План інкасації має перелік дебіторів, строки, забезпечення, відповідального менеджера та очікувану дату надходження. Вивільнення дебіторської заборгованості не визнається новим доходом.

Інвестиційний проєкт проходить фінансову та ESG-перевірку. Перша охоплює касовий профіль, джерело фінансування, вплив на ліквідність, прийняту підприємством оцінку ефективності та чутливість. Друга визначає матеріальний вплив, базову фізичну лінію, цільову інтенсивність, безпекові й регуляторні вимоги та спосіб перевірки ефекту. Неповний паспорт є підставою повернути проєкт на доопрацювання; екологічна назва сама по собі не доводить його доцільності. Після введення активу в експлуатацію оцінюють фактичний ефект; паспортне значення слугує базою порівняння. Для сонячної генерації – дані інверторів і мережевих лічильників; для води – повірені прилади й операційний знаменник; для енергоефективності – споживання з поправкою на обсяг і режим роботи. Якщо

фактичний ефект відрізняється від плану, інвестиційний комітет розрізняє помилку припущення, затримку запуску, зміну навантаження та технічну несправність.

До системи винагороди KPI доцільно включати лише після стабілізації методики. Показник без узгодженого знаменника, з неповною базою або зміненою формулою не повинен впливати на оплату. На початковому етапі можна оцінювати дисципліну процесу: своєчасність оновлення, виконання критичних дій, точність прогнозу і відсутність маніпуляцій.

Таблиця 3.25.

Вбудовування інструментарію забезпечення економічної рівноваги у ключові управлінські цикли менеджменту аграрного підприємства

Цикл	**Вхід**	**Управлінська процедура**	**Результат**	**Запобіжник**
Стратегічне планування	сценарії, ризики, фактична траєкторія	перегляд цілей, ризик-апетиту і ресурсів	затверджені коридори та портфель	не змінювати межі заднім числом
Бюджетування	коридори й керовані чинники	декомпозиція за центрами відповідальності	бюджет маржі, оборотного капіталу, ресурсів	одна версія припущень
Грошові потоки	договори, платежі, інкасація, борг	13-тижневий план, план-факт і платіжний комітет	джерело покриття кожного дефіциту	негрошові операції не є припливом
CAPEX	паспорт проєкту і базова лінія	фінансовий та ESG-фільтр, чутливість, затвердження	портфель із календарем і власником ефекту	немає проєкту без джерела і верифікації
Мотивація	підтверджені KPI та контрольні обмеження	оцінка результату й дисципліни процесу	винагорода без стимулу до надмірного ризику	не використовувати неповні або спірні KPI

Джерело: розроблено автором.

Фінансовий результат поєднується з вимогами безпеки та дотримання норм, щоб короткострокове поліпшення не заохочувало надмірного ризику. Сам факт проведення заходу ще не є підставою для винагороди. Установлений лічильник, проведене навчання чи запущена панель лише створюють умови для отимання управлінського результату. Після достатнього періоду спостереження оцінюється підтверджений ефект: повнота даних, зміна інтенсивності за порівнянного навантаження, усунення повторюваних подій і точність планування грошових потоків (табл. 3.25).

Практичне значення запропонованого порядку управлінських дій щодо забезпечення економічної рівноваги в контексті реалізації стратегії сталого розвитку полягає в адресності рішень. Фінансовий директор отримує зв’язок між сценарними межами, 13-тижневим касовим планом і переговорами щодо боргу; операційний директор – декомпозицію маржі та оборотного капіталу за керованими процесами. Технічна служба і підрозділ сталого розвитку працюють із базовими фізичними лініями, а Рада директорів бачить, коли звичайне відхилення переростає у потребу змінити сценарій.

Наукова новизна отриманого результату, сформульована у предметному полі спеціальності 073 Менеджмент, полягає у подальшому розвитку інструментарію реалізації стратегії сталого розвитку на основі тригерного моніторингу економічної рівноваги аграрного підприємствав. Запропонований підхід пов’язує показник результату, керований чинник і контрольне обмеження з плануванням, центром відповідальності, строком реакції, ресурсом, рівнем ескалації та доказом закриття дії. Розмежування оперативного коригування і стратегічного перегляду уточнює, на якому рівні має прийматися рішення. Інформаційна панель є лише способом подання даних. Управлінський зміст утворюють правила, за якими сигнал змінює дії організації: хто має повноваження, коли питання передається на вищий рівень, який доказ потрібний для закриття та як оновлена версія плану повертається до операційного циклу. У такий спосіб організаційно-економічний механізм забезпечення економічної рівноваги, розроблений у підрозділі 3.1 і сценарні рішення змодельовані у підрозділі 3.2 отримують процедуру практичного виконання.

Запропонована модель не доводить причинного впливу ESG-заходів на фінансовий результат. Одночасне поліпшення енергоємності та маржі може пояснюватися зміною обсягу, продуктового портфеля, ціни чи логістики. Для оцінки ефекту окремого проєкту потрібні базова лінія, порівнянні умови, достатня частота спостережень і наперед визначена методика. У цьому параграфі ESG-показники виконують роль керованих чинників і контрольних обмежень; фінансову віддачу кожного заходу слід підтверджувати окремою оцінкою ефекту. До впровадження моделі керівництву слід забезпечити доступ до внутрішніх бюджетів, ковенантів,

календарів платежів, операційних знаменників і первинних реєстрів. До цього строки дорожньої карти мають залишатися орієнтовними, ризикові оцінки – якісними, а KPI без узгодженої бази – у статусі підготовки. Після отримання внутрішніх даних показники потрібно перерахувати за зафіксованою методикою, а кожну зміну формули чи периметра оформити як нову версію з відповідальним і датою набрання чинності.

Наразі діюча форма звіту зі сталого розвитку зазначає, що частина результатів за 2025 р. не проходила зовнішньої перевірки [106, с. 6]. Згодом цей спектр треба звужувати через розширеня верифікованої інформацій для наповнення панельних даних оцінки стратегії сталого розвитку. Отже, підготовку матеріальних KPI до незалежного засвідчення слід визначити перехідним етапом циклу управління сталим розвитком на основі забезпечення економічної рівноваги із розподілом відповідальності поміж менеджерів, визначенням чітких строків для їх дій та переліком доказів результативності. Внутрішній аудит може оцінити повноту паспорта, права доступу, журнал змін і дотримання процедур, однак не підміняє зовнішнього засвідчення.

Для переведення організаційно-економічного механізму та сценарних рішень у регулярне планування, виконання, контроль і коригування керівництву слід затвердити два контури управління, 24-місячну дорожню карту, паспорт двадцяти KPI, регламент управлінських оглядів, матрицю RACI, реєстр дев’яти ризиків і чотирирівневий порядок ескалації. За кожним елементом потрібно закріпити власника, строк оновлення та доказ виконання.

Вихідні дані 2025 р. засвідчили несприятливу вихідну ситуацію для здіснення моделювання, що позначається на якості перспектив сталого розвитку: поточна ліквідність становить 0,374, автономія −0,034, операційна маржа −2,22%, а відношення операційного грошового потоку до поточних зобов’язань 0,094. Розподіл статусів KPI також вказує на дефіцит інформаційної бази: виявлено критичні фінансові та безпекові відхилення, а для одинадцяти KPI базу ще не узгоджено.Тому перші управлінські дії мають одночасно стабілізувати грошові потоки й відновити вимірюваність.

Управлінський аспект отриманої наукової новизни полягає у подальшому розвитку тригерної системи моніторингу економічної рівноваги, у якій результат, керований чинник і контрольне обмеження пов'язані з плануванням, центром відповідальності, ресурсами, строками, ескалацією ризиків та підтвердженням виконання. Двоконтурна побудова відокремлює поточне коригування від управлінських рішень, що змінюють стратегічні цілі, прийнятний ризик або розподіл ресурсів.

Практичне значення результатів дослідження для ТОВ СП «Нібулон» полягає у визначенні п'яти першочергових кроків: затвердження мандата програми, запуск 13-тижневого планування грошових потоків, оформлення паспортів KPI, звірка боргу та ковенантів, установлення базових ESG-ліній. Перехід до наступної фази слід дозволяти після отримання контрольних доказів за визначеними критеріями. Для підвищення надійності управлінських рішень керівництву слід узгодити периметр фінансової та ESG-інформації, установити внутрішні операційні знаменники й плани, кількісно уточнити стартову карту ризиків та забезпечити зовнішнє засвідчення матеріальних ESG-даних за 2025 р. Співзмінність фінансових і нефінансових показників потрібно трактувати обережно, оскільки вона не доводить причинності. Після запуску внутрішнього обліку слід щоквартально перевіряти ризики, узгоджувати кадрові зміни, проводити повірку лічильників і повторювати сценарний розрахунок за фактичними грошовими потоками.

Висновки до розділу 3

Логіку третього розділу дисертації вибудувано як послідовний перехід від діагностики економічної рівноваги до конкретних дій в системі менеджменту аграрного підприємства. Спочатку визначено механізм, у межах якого з'являється управлінський сигнал, далі зіставлено можливі рішення, а завершальним кроком стали правила їх упровадження і контролю. Тому виявлене відхилення не залишається лише аналітичним показником: для нього визначають відповідального, необхідний ресурс, строк реакції та критерій перегляду рішення. Вимоги сталого розвитку включено до планування, бюджетування й інвестиційного вибору як реальні умови збереження економічної рівноваги.

Першою ланкою цієї системи став організаційно-економічний механізм управління економічною рівновагою аграрного підприємства. У ньому узгоджено мету, завдання і принципи, визначено суб'єкт та об'єкт управління, систематизовано методи, інструменти й важелі, а також виокремлено інформаційно-аналітичне, нормативне та ресурсне забезпечення. Стратегічний рівень задає межі ризику і структуру капіталу; на тактичному рівні ці орієнтири переходять у бюджети та програми; оперативний рівень охоплює платежі, оборотний капітал, виробничі режими і використання ресурсів. Розподіл відповідальності між радою директорів, керівництвом і функціональними підрозділами доповнено зворотним зв'язком.

Отже, результати контролю повертаються до нового циклу планування, а сам механізм працює як постійна управлінська практика. Утім, перед використанням показників у рішеннях керівництву слід запровадити статус верифікації, обов'язкове посилання на першоджерело та правило призупинення сумнівного показника до з'ясування причини. Такий порядок зменшує ризик рішень, формально точних за розрахунком, проте хибних за економічним змістом.

У той же час для короткострокового управління базою сценарного аналізу економічної рівноваги доцільно використовувати завершені періоди із щоквартальним їх оновленням після звірки грошових потоків, боргу і активів. Керівництву слід оцінювати п'ять взаємопов'язаних важелів: зміну строковості боргу, конверсію зобов'язань у капітал, вивільнення коштів із запасів і дебіторської заборгованості, поліпшення операційної маржі та ресурсозберігальні капітальні інвестиції. Кожну операцію потрібно погоджувати після перевірки її впливу на активи, капітал, зобов'язання і грошові потоки; негрошову конверсію, перенесення строків боргу та результат періоду слід відображати окремо. Запропоновані сценарні результати можуть бути умовами для внутрішнього планування з обов'язковим повторним розрахунком після зміни вихідних даних.

Доведено, що жоден управлінський важіль сам собі не здатний одночасно відновити всі складові економічної рівноваги. Це означає, що управління нею має бути комплексним і системним в контексті реалізації стратегії сталого розвитку, адже стан екологічних та соціальних параметрів мають економічну результативність. За

умов стабілізації рівноваги ліквідності коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 0,374 до 0,568, проте власний капітал залишається від'ємним. Конверсія 2 858 917 тис. грн боргу забезпечує додатний капітал і автономію 0,073, не змінюючи операційної маржі. Операційно-ресурсний пакет поліпшує результат періоду, однак інвестиційна потреба знижує ліквідність до 0,354, однак не усуває дефіциту капіталу. У збалансованому сценарії поєднано зміну строковості на 7 609 449 тис. грн та конверсію 2 858 917 тис. грн; у результаті ліквідність сягає 0,568, а автономія – 0,073. Водночас операційна маржа −0,06% усе ще нижча за точку беззбитковості. Тому цей пакет слід розглядати як предмет управлінського вибору, який потребує перевірки умов фінансування, грошових потоків і ресурсних обмежень.

Отже, керівництву аграрного підприємства слід обирати пакет рішень серед Парето-ефективних альтернатив за прозорими компромісами між ліквідністю, капіталізацією, операційним результатом і потребою в ресурсах. Після сценарного вибору постає практичне питання: як не втратити рішення між засіданням керівництва і щоденною роботою підрозділів. У відповідь на вирішення даної проблеми запропоновано два контури контролю. Оперативний контур охоплює тижневий, місячний і квартальний цикли; стратегічний передбачає щорічний перегляд цілей, прийнятного ризику, структури капіталу та інвестиційного портфеля. Дорожню карту розраховано на 24 місяці: 0–3 місяці відведено на стабілізацію, 4–12 – на виконання основних рішень, 13–24 – на закріплення перевірених практик. Перехід до наступного етапу слід здійснювати після отримання контрольних доказів за встановленими критеріями. Паспорт двадцяти KPI фіксує для кожного показника формулу, периметр, джерело, власника, частоту спостереження, цільовий коридор, сигнал, управлінську реакцію і критерій закриття відхилення.

Розрахункова демонстрація моделі управління економічною рівновагою показала, що стартовий зріз панелі не приховує складності фактичного стану 2025 р.: поточна ліквідність дорівнює 0,374, автономія – −0,034, операційна маржа – −2,22%, покриття поточних зобов'язань операційним грошовим потоком – 0,094. Порушення фінансових і безпекових обмежень показано окремо; для одинадцяти KPI узгоджену базу поки не встановлено. У зв'язку із цим, перші кроки керівництва ТОВ СП

«Нібулон» у процесі управління економічною рівновагою мають охоплювати затвердження мандата програми, запуск 13-тижневого планування грошових потоків, оформлення паспортів KPI, звірку боргу й ковенантів та встановлення базових ESG-ліній. Матриця RACI, реєстр дев’яти ризиків і чотири рівні ескалації визначають, хто реагує на відхилення, у який строк і яким доказом підтверджує виконання. Фактичний організаційний ефект пілотного функціонування механізму не виміряно; запропонований протокол його перевірки наведено в додатку Г.

Узагальнення одержаних результатів дослідження дає підстави сформулювати наукову новизну саме в предметному полі менеджменту. Так, удосконалено організаційно-економічний механізм управління економічною рівновагою, у якому фінансова діагностика поєднана з вимогами сталого розвитку, розподілом відповідальності та адаптивним зворотним зв’язком. Удосконалено методичний підхід до вибору рішень на основі сценарно-Парето оцінювання, планування грошових потоків, бухгалтерських обмежень і ESG-фільтрації. Дістав подальшого розвитку інструментарій реалізації стратегії сталого розвитку через тригерний моніторинг, що пов’язує відхилення від стану економічної рівноваги з відповідальним менеджером, ресурсом, строком, ескалацією ризику. Запропоновані процедури можуть бути закріплені у внутрішніх регламентах і апробовані на аграрному підприємстві.

ВИСНОВКИ

У дисертації розв’язано науково-практичне завдання розвитку теоретичних, методичних та прикладних засад управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах реалізації концепції сталого розвитку. Основні результати дослідження узагальнено у таких висновках.

1. Уточнено економічний зміст рівноваги аграрного підприємства та її місце в системі менеджменту. Економічну рівновагу визначено як керований динамічний стан узгодженості ресурсів, доходів і витрат, активів і зобов’язань, виробничих можливостей, ризиків та стратегічних пріоритетів. За такого стану підприємство виконує поточні зобов’язання, зберігає безперервність діяльності й потенціал розвитку. Контрольовані відхилення, зумовлені сезонністю, часовими лагами, природно-кліматичними або ринковими збуреннями, не заперечують рівноваги, якщо менеджмент вчасно виявляє їхні джерела й відновлює керованість. Розмежовано рівновагу, стійкість, економічну безпеку, життєздатність, резильєнтність, потенціал і конкурентоспроможність: кожна категорія описує окрему властивість, тоді як рівновага пов’язує їх із прийняттям рішень. Теоретичний результат доповнено вимогою враховувати фінансово-економічні, виробничо-ресурсні, екологічні та соціально-організаційні наслідки. Таке понятійне розмежування формує основу управлінської діагностики й запобігає висновку про комплексний сталий розвиток за динамікою одного коефіцієнта.

2. Удосконалено концептуальну модель механізму управління економічною рівновагою аграрного підприємства. Модель побудовано як повторюваний цикл: установлення цілей і меж ризику, діагностика показників та причин відхилень, вибір рішення, його ресурсне й організаційне забезпечення, моніторинг результату та коригування. Наукову особливість становить замкнений зворотний зв’язок: фактичний результат використовується для перегляду цілей, показників, меж ризику і правил реагування. Економічна безпека виконує захисно-регуляторну функцію, резильєнтність характеризує здатність відновлювати керованість, а конкурентоспроможність є довгостроковим наслідком узгоджених рішень. Розмежовано стратегічний, тактичний і оперативний рівні менеджменту та

відповідальність вищого керівництва, функціональних менеджерів, контролінгу й функції економічної безпеки. Модель можна застосовувати під час стратегічного планування, бюджетування, підготовки інвестиційних рішень та управління сезонними касовими, контрактними, технологічними, кадровими й екологічними ризиками. Її практична цінність визначається своєчасністю, обґрунтованістю і підзвітністю рішень; обсяг звітності має залишатися достатнім для контролю.

3. Визначено сучасні тенденції та структурні обмеження розвитку аграрного сектору і зернової галузі України у 2020–2025 рр. Обґрунтована періодизація охоплює передвоєнне зростання 2020–2021 рр., системний шок 2022 р. та нерівномірне адаптаційне відновлення 2023–2025 рр. Виробничий максимум 2021 р. значною мірою визначався високою врожайністю. Падіння 2022 р. відображало одночасну втрату територій, активів, логістичних маршрутів і технологічної спроможності. Подальша динаміка засвідчила організаційну адаптацію та продуктивність на доступних площах. У 2025 р. валовий збір зернових зріс до 60,79 млн т, однак не досяг рівня 2021 р. Збільшення зернового виробництва на 7,7 % відбувалося за скорочення сукупної аграрної продукції на 6,8 %, тому тоннаж не можна використовувати як єдиний критерій стану галузі. Систематизовано воєнні, логістичні, цінові, фінансові, кліматичні, енергетичні та інституційні ризики. Для короткострокового управління пріоритетними є безпека, ліквідність, логістична безперервність і збереження якості врожаю; для середньострокового – переробка, інфраструктура, простежуваність, страхування та кооперація; для довгострокового – резильєнтний ланцюг створення доданої вартості. Одержані результати можуть бути використані під час розроблення стратегій аграрних підприємств та обґрунтування пріоритетів галузевої політики.

4. Порівняльну фінансову діагностику відтворено на 24 річних спостереженнях. Основна специфікація використовує відношення зобов’язань до активів замість семантично некоректного левериджу за від’ємного капіталу. Виправлено часову прив’язку потоків і використано початкові та кінцеві залишки відповідних річних форм. Інтервальна перевірка стосується лише обґрунтованих бухгалтерських меж автономії й боргової частки [0;1]; універсальні верхні межі ліквідності, запасів і оборотності не вводилися. Відносні позиції в межах наданих наборів не

узагальнюються на аграрний сектор; юридичні периметри трьох порівняльних книг потребують підтвердження.

5. Оцінено рівень інтеграції сталого розвитку в систему управління ТОВ СП «Нібулон». У 2025 р. стратегія набула ознак керованої системи: створено ESG-робочу групу, цілі сталого розвитку включено до KPI керівників, розпочато цифровий моніторинг, застосовано подвійну суттєвість і регулярне нефінансове розкриття. Екологічні результати охоплюють скорочення водозабору, наближення до цілі повернення відходів в економічний обіг, початкові ефекти енергоефективності та облік викидів; соціальні – навчання, освітні партнерства, інклюзію і взаємодію з громадами; управлінські – закріплення ESG-відповідальності й систематизацію ризиків. Водночас сертифікація за ISO 14001 та ISO 45001, розвиток сонячної генерації, декарбонізація, реінтеграція ветеранів і повнота ресурсного обліку залишаються в процесі досягнення. Методичний результат розмежовує наявність управлінського процесу, фактичний операційний результат і рівень доказовості показника та поєднує індикатори ефективності з індикаторами ризику. Підхід придатний для щорічного циклу «ціль – показник – рішення – розкриття», інтегрованого в ризик-менеджмент, бюджетування, закупівлі, охорону праці, екологічний менеджмент і роботу з громадами.

6. Сформовано організаційно-економічний механізм управління економічною рівновагою, який переводить результати діагностики у систему сигналів, рішень, ресурсів, відповідальності та зворотного зв’язку. Механізм охоплює інформаційний вхід, верифікацію даних, діагностику, планування, бюджетний та ESG-фільтр, реалізацію заходів, моніторинг і адаптивне коригування. Удосконаленням є простежуваний цикл «сигнал – рішення – ресурс – відповідальний – контроль – коригування», де кожній дії відповідають джерело даних, строк, індикатор і умова перегляду. Матриця RACI розмежовує повноваження, тригери переводять відхилення в управлінський сигнал, а статус верифікації призупиняє використання непідтвердженого показника. Механізм поєднує фінансові та нефінансові обмеження без припущення про автоматичний причинний зв’язок між ESG-ініціативами і фінансовим результатом. Практичне застосування потребує закріплення елементів у

регламентах бюджетування й ризик-менеджменту, паспортах KPI, процедурах інвестиційного відбору та управлінських оглядах.

7. Сценарний вибір організовано як порівняння пакетів боргових, оборотних, операційних та інвестиційних дій. Перебір 7 776 комбінацій із погодженням кредиторами 0%, 50% і 100% дав 3 456 записів, що виконують модельні умови, та 69 унікальних недомінованих наборів семи критеріїв. Реструктуризація, конверсія й CAPEX оцінюються окремо. Балансова коректність, модельна допустимість, операційна беззбитковість і готовність до затвердження мають різні статуси. Жоден модельний результат не засвідчує фактичного відновлення економічної рівноваги; договірна здійсненність і сезонна платоспроможність потребують внутрішніх даних.

8. Набула подальшого розвитку система впровадження й моніторингу управлінських рішень на основі двоконтурної тригерної моделі. Оперативний контур коригує бюджети, грошові потоки, оборотний капітал і виробничі процеси в межах установлених цілей; стратегічний активується за потреби переглянути цілі, допустимий ризик, структуру фінансування або інвестиційні пріоритети. Для практичної реалізації розроблено 24-місячну дорожню карту, паспорт двадцяти KPI, регламент управлінських оглядів, матрицю RACI, реєстр дев’яти ризиків і чотирирівневий порядок ескалації. За базою ТОВ СП «Нібулон» за 2025 р. апробація зафіксувала критичний стартовий стан: поточну ліквідність 0,374, автономію −0,034, операційну маржу −2,22 % та співвідношення операційного грошового потоку до поточних зобов’язань 0,094. Для одинадцяти з двадцяти KPI не було узгодженої бази; порушення фінансових і безпекових обмежень збережено як окремі сигнали. Першочерговими діями визначено мандат програми, 13-тижневе планування грошових потоків, паспорти KPI, звірку боргу й ковенантів та базові ESG-лінії. Наукова особливість системи полягає у зв’язуванні результату, керованого чинника й контрольного обмеження з планом дій, відповідальним, ресурсом, строком, ескалацією та доказом виконання. За кожним процесом визначено одного кінцево відповідального, а казначейський прогноз відокремлено від бухгалтерського підтвердження даних. Запропоновано мінімальну конфігурацію для менших

підприємств, правила мотивації та протокол трьох циклів пілотної перевірки. Фактичний ефект цих організаційних процедур не встановлено.

9. Обґрунтовано послідовність управлінських пріоритетів, що узгоджує відновлення економічної рівноваги з цілями сталого розвитку за обмежених фінансових ресурсів. Першочерговому фінансуванню підлягають заходи, невиконання яких створює ризик припинення операцій, порушення вимог безпеки, екологічного законодавства або договорів. Далі реалізуються рішення, що знижують ресурсні втрати, підвищують керованість процесів і мають підтверджуваний операційний ефект. Капіталомісткі проєкти модернізації, декарбонізації та відновлюваної енергетики потребують окремого обґрунтування вартості, джерел фінансування, строку окупності й сукупного ризику. Сталість при цьому слід оцінювати через контроль істотних економічних, екологічних і соціальних впливів та їх урахування в портфелі ініціатив. Для оцінювання рішень запропоновано збалансовану панель виробничих, фінансових, ресурсних і соціальних показників, яка не допускає компенсації критичного погіршення одного контуру успіхом в іншому. Результат можна використовувати для портфельного відбору проєктів, бюджетного секвестру, оцінювання постачальників, управління водними й енергетичними ризиками та комунікації зі стейкхолдерами.

10. Сформоване науково-методичне забезпечення слід використовувати як замкнений цикл управління економічною рівновагою аграрного підприємства: від перевіреного сигналу й вибору альтернативи до забезпеченого ресурсами заходу, відповідального, контролю результату та коригування. Керівники, власники, кредитори, інвестори й галузеві органи можуть застосовувати його за умови зіставного периметра фінансових і нефінансових даних, підтверджених методик, внутрішніх операційних знаменників і регулярного оновлення припущень. Для підтримання актуальності механізму підприємству слід щоквартально тестувати тригери, уточнювати пороги, операційні та ESG-базові лінії, повторювати сценарне оцінювання за фактичними грошовими потоками й окремо перевіряти причини співзмінності показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В. Й. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Т. 1. С. 32–37.

2. Бечко П. К., Барабаш Л. В., Кобилянський М. О., Нагорна Ю. І. Податкове стимулювання суб'єктів господарювання аграрного виробництва як складова регуляторного механізму: світовий досвід. Modern Economics. 2019. № 15. С. 13–20.

3. Бєлова Т. Г., Крайнюченко О. Ф. Маркетингове забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. Держава та суспільство. 2020. № 3. С. 55–63.

4. Білошкурська Н. В., Білошкурський М. В. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств. Сталий розвиток економіки. 2013. № 2. С. 85–89.

5. Бондарчук Н. В., Кубрак А. А. Організаційні засади формування системи економічної безпеки на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 12 (52). С. 577–580.

6. Ваганова Л. В. Оцінка інтерфейсної складової економічної безпеки підприємства. Економіка розвитку. 2013. № 2. С. 1–6.

7. Василега В. Цифровізація як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 2. С. 351–358. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.351.

8. Воронкова Т. Є., Мельник Д. М. Управління системою економічної безпеки підприємства. URL: http://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Voronkova_Melnik_5.pdf (дата доступу: 19.03.2025).

9. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-304-310.

10. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2025. № 338 (1). С. 12–16. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1.

11. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. Імплементація ESG-принципів у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 3. С. 171–176. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/ujae_2023_r03_a25.pdf. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-25.

12. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2026. № 350 (1). С. 384–392. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-52.

13. Герасименко Ю.С. Економічна безпека діяльності підприємства: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 212 с.

14. Глушков В. Є., Редько Р. М. Економічна безпека підприємства як динамічна категорія. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. № 4 (70). Т. 2. С. 47–52.

15. Голіков І. В. Сутність та еволюція поняття економічної безпеки. Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 309–314.

16. Гречішкіна А. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 48. С. 109–114.

17. Гришко Н. Є. Формування оціночних параметрів складових економічної безпеки машинобудівного підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1. С. 62–69.

18. Грідін О. В. Зернопродуктовий підкомплекс України: сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 21–27.

19. Грішнова О., Сова О. Аналіз дестабілізуючих впливів зовнішнього середовища у системі оцінювання економічної резильєнтності підприємств та забезпечення економічної безпеки. Вчені записки Університету «КРОК». 2026. № 2 (82). С. 44–59. DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-44-59.

20. Гудзь Т. П., Гасій О. В., Шаповалов В. О., Литвинюк М. В. Діагностика фінансової рівноваги бізнесу як інструмент якісної аналітики при розробці проєктів смарт-спеціалізації. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 12 (30). С. 83–95. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12(30)-83-95. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14421.

21. Гудзь Т. П. Діагностика статичної та динамічної фінансової рівноваги підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 1 (62). С. 180–186.

22. Гудзь Т. П. Діагностика як функція управління фінансовою рівновагою підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 9 (261). С. 13–30.

23. Гудзь Т. П. Економіко-математичне моделювання довгострокової фінансової рівноваги підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 6. С. 60–66.

24. Гудзь Т. П. Економічна рівновага в контексті антропологічної парадигми сучасних глобально-цивілізаційних перетворень. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 9. С. 20–26.

25. Гудзь Т. П., Єгоричева С. Б., Литвинюк М. В. Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 5–6 (306–307). С. 7–15.

DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-7-15. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13200.

26. Гудзь Т. П., Литвинюк М. В. Діагностика фінансової рівноваги як функція системи фінансового контролінгу на підприємстві. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 9 (27). С. 128–141. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-128-141. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14179.

27. Гудзь Т. П., Литвинюк М. В. Діалектика взаємозв'язку категорій «рівновага» та «криза». Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27–28 квітня 2023 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 17–19. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13173.

28. Гудзь Т. П., Литвинюк М. В. Методологічний аспект взаємозв'язку категорій рівновага та безпека системи. Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20–21 квітня 2023 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 111–113. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13172.

29. Гудзь Т. П., Литвинюк М. В. Методологічний аспект сутності економічної рівноваги підприємства. Modern research in world science: proceedings of the 7th International scientific and practical conference (Lviv, Ukraine, October 2–4, 2022). Lviv: SPC «Sci-conf.com.ua», 2022. P. 953–957. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12788.

30. Гудзь Т. П., Литвинюк М. В., Проскурня Н. В. Управління фінансовою рівновагою підприємства як складова системи забезпечення його сталого розвитку. Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку: економіко-правовий аспект: колективна монографія / за ред. А. В. Андрейченка, Н. В. Захарченко. Одеса: ОНЕУ, 2024. Ч. 1. С. 75–166. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17459.

31. Гудзь Т. П. Матричний аналіз фінансової рівноваги підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2016. № 4. С. 149–157.

32. Гудзь Т. П. Механізм управління фінансовою рівновагою підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2018. Вип. 2 (52). С. 107–114.

33. Гудзь Т.П., Рогоза М.Є., Барибіна Я.О., Федоскін В.В., Гриценко В.С. Передова практика кризового менеджменту підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 10. С. 324–336. http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15600.

34. Гудзь Т. П. Теорія і методологія формування фінансової рівноваги підприємства: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 463 с.

35. Гудзь Т.П., Шимановська-Діанич Л.М., Барибіна Я.О., Швець Р.В., Вербовий Я.Л. Забезпечення фінансово-економічної стійкості аграрного підприємства як функція системи його економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2025. № 9. С. 474–482. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-9_0-pages-474_482.pdf.

36. Гудзь Т.П., Шимановська-Діанич Л.М., Гасій О.В., Подрезов Д.О., Проскурня Н.В. Моделі економічної рівноваги: історія та сучасність. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 6 (16). С. 734–749. http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/15197.

37. Державна служба статистики України. Сільське господарство України за 2022 рік: статистичний збірник. Київ, 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення: 08.08.2026).

38. Домашенко М. Д. Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 2. С. 159–167.

39. Доценко І. О. Сутнісна характеристика функціональних складових економічної безпеки підприємства. Вісник Криворізького економічного інституту КНУ. 2011. № 4.

40. Дуб Б. С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. Формування ефективної моделі розвитку підприємства

в умовах ринкової економіки: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир, 2016. С. 63–65.

41. Дячков, Д., Потапюк, І., Капран, І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство, (24). 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7.

42. Ємець Ю. Г. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції у контексті продовольчої безпеки України. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». 2012. Вип. 5. Т. 3. С. 116–120.

43. Єфремова Н. Ф. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 81, № 2. С. 115–122. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.115.

44. Живко З. Б., Мартин О. М., Яцик М. Р. Economic Security: Theory, Methodology, Practice. Lisbon: Pegasus Publishing, 2016. 88 p.

45. Жиляков С. В. Таксономічний аналіз показників управління діяльністю агропідприємства та оцінка конкурентоспроможності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2025. № 2 (116). С. 14–22. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-2.

46. Жураківський Є. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки аграрної галузі в умовах інституційних трансформацій. Агросвіт. 2015. № 12. С. 63–70.

47. Загородня, А. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. Економіка та суспільство, (54). 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12.

48. Загородня А. С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7. № 3. С. 16–22.

49. Загородня А. С. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств: дис. на здобуття ступеня доктора філософії за спец. 073 «Менеджмент» (07 «Управління та адміністрування»). К.: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2023. 237 с.

50. Зайченко В. В., Коваленко С. В. Економічна безпека підприємства: сутність та основні складові. Наукові праці КНТУ. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 23. С. 410–414.

51. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900

52. Захаров О. І. Побудова комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2008. Вип. 18. Т. 4. С. 50–58.

53. Зось-Кіор М. В., Дячков Д. В., Павлик Р. В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 5 (110). С. 103–109.

54. Іванків О. Я. Сутність системи економічної безпеки підприємства в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. Вип. 11. С. 109–112.

55. Іщейкін Т., Олійник А., Бичкова Н. Удосконалення контролю в системі управління економічною безпекою підприємства. Development Service Industry Management. 2025. Вип. 1. С. 345–348.

56. Кавун С. В., Пилипенко А. А., Ріпка Д. О. Економічна та інформаційна безпека підприємств у системі консолідованої інформації: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2013. 364 с.

57. Кантаєва О. В. Обґрунтування теоретико-методологічного інструментарію формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник Університету банківської справи НБУ. 2013. № 3 (18). С. 48–54.

58. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Юденко Є. В. Концептуальні засади інституційно-інструментального забезпечення розбудови резильєнтної економіки України. Проблеми економіки. 2024. № 4 (62). С. 221–234. DOI: 10.32983/2222-0712-2024-4-221-234.

59. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

60. Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. Відновлення аграрного сектору України у воєнний та повоєнний періоди: матеріали комітетських слухань. 2024. URL: https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/75427.html (дата звернення: 08.08.2026).

61. Кононенко Ж. А., Кононец Н. В., Набасов Ю. В. Економічна ефективність ІТ-технологій у агробізнесі. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 24. С. 34–39.

62. Кононенко Ж. А. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів аграрного бізнесу в умовах трансформації ланцюгів постачань сільськогосподарської продукції. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10. № 1.

63. Кошельок Г.В., Бабій О.М., Чернова В.В. Управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства в системі планування його розвитку. Актуальні питання у сучасній науці. 2026. № 4 (46). С. 236–249.

64. Кошельок Г.В., Губанов М.С. Інноваційні підходи до управління грошовими потоками на підприємствах. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 10 (20). С. 994–1004. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-994-1004 https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/30645/30608.

65. Кошельок Г.В., Орленко О.М., Бабій О.М. Інноваційні підходи оптимізації бізнес-процесів підприємств у контексті сталого розвитку. Наукові інновації та передові технології. 2026. № 2 (54). С. 606–622. https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/37100/37101 DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-606-622.

66. Кошельок Г.В., Столяренко О. М. Оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства за допомогою факторного аналізу. Бізнес-навігатор. 2025. Вип. 4 (81). С. 290–297. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-44.

67. Кошельок, Г., Губанов, М. Роль планування і прогнозування грошових потоків у системі безпеки підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека.

2026. № 2 (23). С. 203–208. https://doi.org/10.32782/dees.23-29 https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/1004.

68. Кошельок Г., Павлова О. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. (75). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6174.

69. Кравченко, О., Гаврилюк, О., Челомбітько, О., Бойко, С. Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 19(38). 2024. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-12.

70. Краснощокова Ю. В. Інноваційна безпека підприємства як запорука конкурентоспроможності в умовах інтеграції. Управління розвитком. 2011. № 4 (101). С. 177–178.

71. Криленко В. І. Оцінка технологічної безпеки сільського господарства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 7. Ч. 2. С. 16–20.

72. Криховецька З. М., Щипайло С. І., Кропельницька С. О. Таксономічний аналіз фінансового потенціалу розвитку підприємства. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 90–97. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.90.

73. Левкіна Р. В. Формування організаційно-економічного механізму стабільного розвитку аграрних підприємств. Technology Audit and Production Reserves. 2013. DOI: 10.15587/2312-8372.2013.18518.

74. Лефтеров Л. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання: правовий погляд. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 1. С. 218–229.

75. Лєзіна А. В. Генеза розвитку дефініції «економічна безпека підприємства». Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 101–106.

76. Литвинюк М. В. Адаптивне управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах ризику та невизначеності. Економіка підприємства: сучасні

проблеми теорії та практики: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 10–11 вересня 2026 р.). Одеса: ОНЕУ, 2026. С. 356–357.

77. Литвинюк М. В. Інструменти забезпечення цифрової трансформації бізнес-середовища в Україні. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 р.). Полтава: ПУЕТ, 2024. С. 51–53. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13844.

78. Литвинюк М. В. Проблеми управління розвитком економічного потенціалу українських підприємств. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 26–27 квітня 2023 р.). Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 83–84. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13281.

79. Литвинюк М. В. Прогнозування економічної рівноваги аграрного підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2026. № 7. С. 59–66. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-7-344-59-66.

80. Литвинюк М. В. Рівновага грошових потоків як об’єкт управління в системі забезпечення економічної рівноваги аграрного підприємства. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 254–264. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-254-264. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-254_264.pdf.

81. Литвинюк М. В. Технологія контекстного навчання у системі підготовки майбутніх менеджерів. Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 22–23 лютого 2023 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 737–739. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12866.

82. Лозова О. В., Шимановська-Діанич Л. М. Інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту для управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та невизначеності. Бізнес Інформ. 2025. № 8. С. 554–562. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-554-562

https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-554_562.pdf.

83. Ляшенко В. І., Харазішвілі Ю. М. Безпекоорієнтоване управління соціально-економічними системами: концептуальні засади. Київ: НІСД, 2019. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-10/lyashenko_1_druk-43fc7.pdf (дата доступу: 19.03.2025).

84. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: НІСД, 2015. 348 с.

85. Марина А. С., Єланська Н. О., Петренко М. А. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 495–500.

86. Мармуль Л. О. Економічний механізм управління безпекою аграрних підприємств. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 18. DOI: 10.33813/2224-1213.18.2019.1.

87. Мартинюк М. П., Олійник А. С., Нечипоренко К. В. Управління інноваційним потенціалом землекористування аграрних підприємств у контексті сучасних безпекових викликів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 4. С. 359–365.

88. Маслак О. І., Гришко Н. Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 1. С. 198–208.

89. Мацеха Д. С. Складові економічної безпеки підприємств малого бізнесу. Вісник ХНУ. 2007. № 4. Т. 1. С. 176–179.

90. Медвідь В. Ю., Дивнич О. Д. Механізми управління економічною безпекою в контексті підвищення прибутковості аграрних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 8 (290). С. 353–362.

91. Микитась А. В. Трансформація економічних механізмів та систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 135–141.

92. Микитась А. В. Управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств: стратегії, механізми, системи: монографія. Харків: Смугаста типографія, 2018. 321 с.

93. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Тарас Висоцький: аграрний експорт України – ринок ЄС залишається ключовим, але географія поставок розширюється. 2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/2cf3fa5e-c23b-4aea-bc79-fa9fb9dea631?lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=TarasVisotskii-AgrarniiEksportUkrainiRinoksZalishatsiaKliuchovim-AleGeografiiaPostavokRozshiriutsia (дата звернення: 08.08.2026).

94. Міністерство економіки України. Огляд стану агропромислового комплексу України за 2021 рік. Київ, 2022. URL: https://me.gov.ua/file/95eb1049-92a4-4fc8-8310-a78995a45c8e (дата звернення: 08.08.2026).

95. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Олександр Кубраков: експорт 10 мільйонів тонн вантажів – результат роботи Українського коридору Чорним морем. 2024. URL: https://mindev.gov.ua/news/35050-oleksandr-kubrakov-eksport-10-milioniv-tonn-vantazhiv-rezultat-roboti-ukrayinskogo-koridoru-cornim-morem (дата звернення: 08.08.2026).

96. Мороз Р., Загороднюк О. Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-116.

97. Насруллаєв Р. С., Зеленяк В. В., Шакун В. О. Організаційно-кадровий механізм економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 5. С. 93–97.

98. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1 (дата звернення: 04.08.2026).

99. Національний банк України. Київ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 08.08.2026).

100. Національний інститут стратегічних досліджень. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної політики. 2025. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya (дата звернення: 08.08.2026).

101. Національний інститут стратегічних досліджень. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2023 році. 2024. URL: https://niss.gov.ua/en/node/5201 (дата звернення: 08.08.2026).

102. Національний інститут стратегічних досліджень. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. 2025. URL: https://www.niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi (дата звернення: 08.08.2026).

103. Національний інститут стратегічних досліджень. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2025 році. 2026. URL: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi (дата звернення: 08.08.2026).

104. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2017. 73 с.

105. Недобой С. Ю. Безпекоорієнтоване управління підприємством в умовах сучасних викликів. Ефективна економіка. 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Sergii-Y.-Nedoboi-25-33.pdf (дата доступу: 19.09.2025).

106. НІБУЛОН. Звіт зі сталого розвитку 2025. 77 с. Локальна копія: «UA_ЗВІТ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2025.pdf». Корпоративний периметр – Група, згідно з текстом звіту. Сторінки 59 і 63 використано для звірки чисельності та навчання. Сторінка поширення звітів: https://www.nibulon.com/stalyj-rozvytok/ (дата перевірки локальної копії: 17.10.2026).

107. Олійник А., Сахацький М., Большакова Є. Безпекове управління земельно-ресурсним потенціалом аграрних підприємств при впровадженні інноваційних стратегій. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. № 7 (4).

108. Олійник А. С., Іщейкін Т., Карташов Р., Невкритий М. Стратегічне управління економічною безпекою аграрного підприємства у бізнес-середовищі. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 6. С. 234–238.

109. Олійничук О. І. Архітектоніка системи економічної безпеки підприємства: економіко-процесний підхід. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 434–438.

110. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 64–69.

111. Пілецька С. Т. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки. Проблеми економіки. 2024. № 2. С. 181–190. DOI: 10.32983/2222-0712-2024-2-181-190.

112. Потюк В. М. Формування системи управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки: дис. … д-ра філософії: 051 Економіка. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2026.

113. Правдюк Н. Л., Ярославський А. О. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 8. С. 77–85.

114. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 04.08.2026).

115. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1163-2024-%D1%80 (дата звернення: 08.08.2026).

116. Прохорова, В., Крутова, А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. Адаптивне управління: теорія і

практика. Серія Економіка, 14(28). 2022. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10.

117. Реверчук Н. І. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

118. Рета М. В., Погорєлов І. М. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки. 2017. № 24 (1246). С. 90–94.

119. Фінансова база порівняльного аналізу за 2020–2025 рр.: річні форми № 1–3 ТОВ СП «Нібулон», ЄДРПОУ 14291113, файли finindicators_14291113_2020.12.xlsx – finindicators_14291113_2025.12.xlsx; локальні книги «АГРОПРОСПЕРІС Звіт фінанс 2020-2025 річні.xlsx», «ЕПІЦЕНТР Звітність фінансова 2019-2025.xlsx», «ІМК Звітність 2019-2025.xlsx». Юридичний периметр останніх трьох книг не засвідчено. Реєстр файлів, контрольні суми, джерельні комірки та правила періодизації наведено в розрахунковому додатку й додатку А (перевірено: 17.10.2026).

120. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Костишина Т. А., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю. Фреймворки у бізнес-аналітиці проектного стратегування бізнес-процесів безпеки та конкурентоспроможності суб'єктів економіки на вимогу сталого розвитку. Вісник економічної науки України. 2025. № 2 (49). С. 69–78. https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).69-78 https://www.venu-journal.org/download/2025/2/08-Rogoza.pdf.

121. Рогоза М.Є., Гудзь Т.П., Явтушок Д.В. Smart-моделі проджект менеджменту сталого розвитку суб'єктів підприємництва територіальних громад як інструменти економічної безпеки в умовах післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2026. № 84. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7603/7573.

122. Рогоза М. Є., Перебийніс В. І., Кузьменко О. К., Карнаухова Г. В. Управління економічною безпекою: аналітико-інформаційний аспект діагностики та прийняття рішень. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 2 (64). С. 69–77.

123. Рогоза М. Є., Перебийніс В. І., Кузьменко О. К., Миколенко І. Г. Стратегічні аспекти розвитку агропродовольчого комплексу в контексті економічної та енергетичної безпеки. Вісник економічної науки України. 2021. № 1 (40). С. 3–8.

124. Рогоза М., Перебийніс В., Кононенко Ж., Карнаухова Г., Зінченко О. Методологічні аспекти прогнозування економічної безпеки: ризики та інтернет-технології в проектах розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2025. № 3 (117). С. 69–76.

125. Рудич О. О. Теоретико-методичні підходи до оцінки ризиків сільськогосподарського підприємства. Агросвіт. 2017. № 23. С. 39–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_23_7 (дата доступу: 29.09.2025).

126. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14.

127. Семикіна М. В., Дмитришин Б. В., Бугаєва М. В. Стратегічні імперативи функціонування, безпеки та повоєнного відновлення підприємств виробничої та аграрної сфер в умовах воєнних загроз та цифрових викликів. Економічний простір. 2026. № 209. С. 306–312.

128. Семикіна М. В., Сторожук О. В. Організаційно-економічні механізми функціонування та корпоративного розвитку підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 82.

129. Семикіна М. В., Сторожук О. В., Савеленко Г. В. Управління економічною безпекою та мінімізація воєнних ризиків підприємств реального сектору економіки в умовах цифрових змін. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 83.

130. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Кіровоград: КНТУ, 2014. 226 с.

131. Сисоліна, Н., Савеленко, Г., Сисоліна, І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. Економіка та суспільство, (65). 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19.

132. Статівка Н. В., Ляліна Н. С. Організаційно-економічний механізм управління енергоефективністю сільськогосподарських підприємств. Agricultural and Resource Economics. 2017. Vol. 3, No. 2. DOI: 10.51599/are.2017.03.02.05.

133. Степаненко А. В. Глобалізація, конкурентоспроможність й економічна безпека: проблеми взаємодії та взаємозв'язку. Продуктивні сили України. 2007. № 1. С. 71–83.

134. Ткачук В. І., Прокопчук О. А., Яремова М. І. Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств: монографія. Житомир: Волинь, 2013. 276 с.

135. ТОВ СП «Нібулон»: офіційний сайт. URL: https://www.nibulon.com/(дата звернення: 26.04.2026).

136. Трушкіна Н. В. Організаційно-економічний механізм управління логістичною діяльністю підприємства. Agricultural and Resource Economics. 2019. Vol. 5, No. 4. DOI: 10.51599/are.2019.05.04.09.

137. Ульянченко О. В., Утенкова К. О. Моніторинг ефективності управління механізмом економічної безпеки аграрного сектору. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 13–14. С. 19–25.

138. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21 (2). С. 153–158.

139. Утенкова К. О. Механізм економічної безпеки аграрного сектора. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35255/2/NFEPSEV_2021_Utenkova_K-Economic_security_mechanism_104-114.pdf (дата доступу: 19.09.2025).

140. Фісуненко П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. Економічний простір. 2019. № 152. С. 176–203.

141. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-7-30-41.

142. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський

економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 86–92. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-1-11.

143. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. DOI: 10.20535/2307-5651.14.2017.108769.

144. Хрущ Н. А., Ваганова Л. В. Розробка механізму управління економічною безпекою підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 4. Т. 2. С. 17–21.

145. Цегельник Н. Інтеграція резильєнтності в механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-182.

146. Черкасова С. О. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 22–27.

147. Шатохін А. Л., Ігнашкіна Т. Б. Сутність та складові елементи механізму управління економічною безпекою підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 3. С. 396–402.

148. Шимановська-Діанич Л. М., Кононенко Ж. А., Лозова О. В. Оцінка впливу економічної безпеки на конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору. Науковий вісник ОНЕУ. 2026. № 5 (342). С. 140–149. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-5-342-140-149.

149. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О. В., Шимановська В. Л., Молько Р. В., Ястреба В. В. Адаптивне управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств як чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики війни та стратегії повоєнного відновлення. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Том 11. № 1. С. 104–109. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-19 URL: https://ujae.org.ua/en/adaptation-of-business-resilience-management-of-agricultural-enterprises-as-a-factor-in-ensuring-food-security-challenges-of-war-and-strategies-for-post-war-recovery/.

150. Шульга О. А. Формування ефективної системи управління економічною безпекою аграрного сектора економіки: монографія. Київ: КОМПРИНТ, 2026.

151. Agricultural Outlook Ukraine 2024–2033 / Kyiv School of Economics, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Polissia National University. Kyiv, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/Outlook-2024-2033.pdf (дата звернення: 18.06.2026).

152. Andruseac G. Economic Security – New Approaches in the Context of Globalization. CES Working Papers. 2015. Vol. VII. Issue 2. P. 232–240.

153. Awad M., Khanna R. Multiobjective Optimization. In: Efficient Learning Machines. Berkeley: Apress, 2015. P. 185–208. DOI: 10.1007/978-1-4302-5990-9_10.

154. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj (дата звернення: 06.08.2026).

155. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. 2017. URL: https://www.coso.org/guidance-erm (accessed: 17.10.2026).

156. Danylenko A., Satyr L., Shust O. Price Parity in the Agricultural Sector as a Guarantee of the National Food Security. Economic Annals-XXI. 2017. Vol. 164. Issue 3–4. P. 61–64. DOI: https://doi.org/10.21003/ea.V164-14.

157. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Ukraine Emergency and Resilience Programme. URL: https://www.fao.org/emergencies/where-we-work/UKR (дата звернення: 18.06.2026).

158. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Ukraine Emergency Response Plan 2024. Rome: FAO, 2024. URL: https://openknowledge.fao.org (дата звернення: 18.06.2026).

159. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Ukraine: Food Security and Agricultural Livelihoods Assessment (December 2023) – Monitoring Report. Rome: FAO, 2024. URL: https://openknowledge.fao.org (дата звернення: 18.06.2026).

160. Global Reporting Initiative. GRI 13: Agriculture, Aquaculture and Fishing Sectors 2022. Version 1.1. Amsterdam: GRI, 2026. URL:

https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/sector-standard-for-agriculture-aquaculture-and-fishing-gri-13/ (accessed: 06.08.2026).

161. Gudz T. P. Mathematical Gnostics for Forecasting of Enterprise's Financial Equilibrium. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 3. P. 297–304.

162. IFRS Foundation. IAS 7 Statement of Cash Flows. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/ (accessed: 17.10.2026).

163. ISO 31000: 2018. Risk management – Guidelines. 2nd ed. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html (accessed: 06.08.2026).

164. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard–Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. January–February. P. 71–79.

165. Kucher A., Kucher L. Sustainable Development of Agricultural Land Use in Ukraine: Challenges and Prospects under European Integration. Sustainability. 2023. Vol. 15.

166. Kuznetsova N. V. et al. Modeling and Management of Power Supply Enterprises' Cash Flows. Energies. 2021. Vol. 14, No. 4. Art. 1181. DOI: 10.3390/en14041181.

167. Kwilinski, A., Rohoza, M., Hudz, T., & Kaminska, B. (2025). Heuristic Approaches to Studying the Dynamics of Economic Development for Resource Allocation in Crisis Management. Forum Scientiae Oeconomia, 13(4), 111-145. https://doi.org/10.23762/FSO_VOL13_NO4_6.

168. Miettinen K. Nonlinear Multiobjective Optimization. New York: Springer, 1998. XXI, 298 p. DOI: 10.1007/978-1-4615-5563-6.

169. OECD, FAO. OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains. Paris: OECD Publishing, 2016. 88 p. DOI: 10.1787/9789264251052-en.

170. Roszkowska E. A Comprehensive Exploration of Hellwig's Taxonomic Measure of Development and Its Modifications–A Systematic Review of Algorithms and Applications. Applied Sciences. 2024. Vol. 14, No. 21. Article 10029. DOI: https://doi.org/10.3390/app142110029.

171. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review. 1995. Vol. 36, No. 2. P. 25–40.

172. Simons R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

173. Skoczylas W., Batóg B. A Dynamic Approach to a Comparative Evaluation of Financial Performance of Sections and Sectors of the Polish Economy. Folia Oeconomica Stetinensia. 2019. DOI: https://doi.org/10.18778/0208-6018.343.03.

174. Temurbek Yusufjanov. Ensuring the Economic Security of the Enterprise. The American Journal of Management and Economics Innovations. 2021. Vol. 3. No. 5. P. 208–212.

175. Tsupak V. The essence and architecture of organizational and economic mechanisms in the agricultural sector. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2026. No. 2. P. 547–551. DOI: 10.36887/2415-8453-2026-2-101.

176. Voronko-Nevidnycha T. V., Stovba V. O., Shevchenko T. V., Shelemba V. I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245–249. URL: http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/ DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-36.

177. World Bank. Farmers in Ukraine to Benefit from World Bank Support. 2023. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 18.06.2026).

178. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC, 2026. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395 (дата звернення: 08.08.2026).

179. World Bank. Priorities for Agricultural Support in Ukraine. Washington, DC: World Bank Group, 2024. URL: https://documents.worldbank.org (дата звернення: 18.06.2026).

180. Blaug M. Economic Theory in Retrospect. 5th ed. Cambridge : Cambridge University Press, 1997. 752 p. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511805639.

181. Slutsky E. E. Sulla teoria del bilancio del consumatore. Giornale degli Economisti e Rivista di Statistica. 1915. Vol. 51, no. 1. P. 1–26.

182. Hicks J. R. Value and Capital : An Inquiry into Some Fundamental Principles of Economic Theory. 2nd ed. Oxford : Clarendon Press, 1946. 340 p.

183. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Brothers, 1954. 404 p.

184. Ansoff H. I. Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

185. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, no. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640.

186. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment. 2002. Vol. 11, no. 2. P. 130–141. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.323.

187. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production. 2014. Vol. 65. P. 42–56. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039.

188. United Nations. Transforming our world : the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, A/RES/70/1. New York : United Nations, 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda (дата звернення: 06.08.2026).

189. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825 (дата звернення: 06.08.2026).

190. Food and Agriculture Organization of the United Nations. SAFA Guidelines : Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems. Version 3.0. Rome : FAO, 2014. URL: https://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/library/details/en/c/261333/ (дата звернення: 06.08.2026).

191. Darnhofer I. Resilience and why it matters for farm management. European Review of Agricultural Economics. 2014. Vol. 41, no. 3. P. 461–484. DOI: https://doi.org/10.1093/erae/jbu012.

192. Meuwissen M. P. M. et al. A framework to assess the resilience of farming systems. Agricultural Systems. 2019. Vol. 176. Art. 102656. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102656.

193. Державна служба статистики України. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур за 2025 рік: повідомлення про попередні річні дані від 25.02.2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-sayti-urozhaynist-silskohospodarskykh-kultur-diyalnist-pidpryyemstv-transportu-zminy (дата звернення: 17.10.2026).

194. Gibson K. Levers of Control: What They Are & How They Impact Your Strategy. Harvard Business School Online. 09.01.2024. URL: https://online.hbs.edu/blog/post/levers-of-control (accessed: 17.10.2026).

ДОДАТОК А

Джерельна база та узгодження фінансових даних

Одиницею аналізу є запис «набір даних – рік». Для ТОВ СП «Нібулон» встановлено код 14291113 та окремі річні форми за 2020–2025 рр. Назви трьох інших підприємств надано автором; код ЄДРПОУ, консолідований чи окремий статус і повна зіставність діяльності потребують підтвердження. Ця межа поширюється на всі порівняльні ранги та емпіричні медіани.

Таблиця А.1 Джерела і часові правила

Набір	**Джерело**	**Періодизація**	**Статус**
ТОВ СП «Нібулон»	6 річних форм № 1–3; ЄДРПОУ 14291113	поточний період і початкові залишки тієї самої форми	первинні форми фінансової звітності
ТОВ «Агропросперіс»	АГРОПРОСПЕРІС Звіт фінанс 2020-2025 річні.xlsx	доходи за датами 31.12; баланс на початок наступного року	первинні форми фінансової звітності
ТОВ «Епіцентр Агро»	ЕПІЦЕНТР Звітність фінансова 2019-2025.xlsx	01.01 наступного року для потоку: умовне завершення попереднього	первинні форми фінансової звітності
ТОВ «ІМК»	ІМК Звітність 2019-2025.xlsx	доходи за 31.12; річні залишки балансу	первинні форми фінансової звітності

ДОДАТОК Б

Відтворення фінансового індексу та перевірки чутливості

Розрахункова книга містить 24 записи вихідних даних, 12 коефіцієнтів, стандартизовані значення, еталон, відстані та ранги. Для стимуляторів еталоном є максимум z, для двох дестимуляторів – частки зобов'язань та поточних зобов'язань/доходу – мінімум z. Відстань c_i = sqrt(sum((z_ij-z_0j)^2)); c_0 = mean(c)+2·sd(c), де sd обчислено для всієї панелі з дільником n; індекс T_i = 1-c_i/c_0. Ранги визначаються окремо в межах кожного року. Точність показу не змінює точності обчислення.

Інтервальна перевірка замінює монотонний вплив автономії та частки зобов'язань відстанню до бухгалтерського інтервалу [0;1]. Вихід за межі штрафується, а значення всередині не впорядковуються за близькістю до верхньої межі.

Таблиця Б.1 Основні індекси та ранги після перерахунку

Набір	Рік	Індекс	Ранг
ТОВ СП «Нібулон»	2020	0,254581	3
ТОВ СП «Нібулон»	2021	0,241843	4
ТОВ СП «Нібулон»	2022	0,070477	4
ТОВ СП «Нібулон»	2023	0,141330	4
ТОВ СП «Нібулон»	2024	0,114904	4
ТОВ СП «Нібулон»	2025	0,068195	4
ТОВ «Агропросперіс»	2020	0,248304	4
ТОВ «Агропросперіс»	2021	0,269033	2
ТОВ «Агропросперіс»	2022	0,365552	2
ТОВ «Агропросперіс»	2023	0,220803	3
ТОВ «Агропросперіс»	2024	0,274019	2
ТОВ «Агропросперіс»	2025	0,239456	2
ТОВ «Епіцентр Агро»	2020	0,261698	2
ТОВ «Епіцентр Агро»	2021	0,253942	3
ТОВ «Епіцентр Агро»	2022	0,246071	3
ТОВ «Епіцентр Агро»	2023	0,244676	2
ТОВ «Епіцентр Агро»	2024	0,238589	3
ТОВ «Епіцентр Агро»	2025	0,236803	3
ТОВ «ІМК»	2020	0,420280	1
ТОВ «ІМК»	2021	0,296105	1
ТОВ «ІМК»	2022	0,509208	1
ТОВ «ІМК»	2023	0,708899	1
ТОВ «ІМК»	2024	0,402042	1
ТОВ «ІМК»	2025	0,526301	1

ДОДАТОК В

Сценарні припущення та умови управлінського затвердження

Коефіцієнт погодження 0; 0,5; 1 однаково масштабує запитані суми зміни строковості й конверсії. Це умовна спільна переговорна умова; незалежне погодження різними кредиторами, черговість, правові витрати й ковенанти не змодельовано. Негрошові боргові перетворення не визнаються операційним грошовим потоком. Балансовий зріз і розрахунок приросту потоку розділено; без податкового й фінансового мосту приріст операційного результату не додається до власного капіталу.

Таблиця В.1 Погодження боргових перетворень збалансованого пакета

Погодження	Строковість, млн грн	Конверсія, млн грн	Ліквідність	Автономія	Модель / операц. умова
0%	0,0	0,0	0,362	−0,034	ні / ні
50%	3 804,7	1 429,5	0,442	0,019	так / ні
100%	7 609,4	2 858,9	0,568	0,073	так / ні

Для всіх трьох варіантів балансову рівність збережено. Покриття поточних зобов’язань оборотними активами не досягає одиниці; операційна маржа збалансованого пакета залишається від’ємною. Проходження модельної умови за 50% або 100% погодження не означає повного фінансового відновлення.

Таблиця В.2 Критерії відбору та межі інтерпретації

Критерій	Напрям	Зміст
Поточна ліквідність	максимізація	балансове покриття, а не календар платежів
Автономія	максимізація	частка власного капіталу
Операційна маржа	максимізація	умовний операційний результат / дохід
Опер. потік / поточні зобов’язання	максимізація	покриття за умовним річним потоком
Зміна строковості	мінімізація	потребує погодження кредиторів
Конверсія боргу	мінімізація	потребує згоди кредиторів і власників
CAPEX	мінімізація	реальний інвестиційний відплив

Кожна з 7 776 комбінацій перевіряється за балансом, ресурсами, знаменниками й додатним власним капіталом. Після фільтра залишаються 3 456 записів; однакові вектори семи критеріїв об’єднуються до 3 312 унікальних результатів. Вектор вилучається лише тоді, коли інший є не гіршим за всіма сімома критеріями і кращим хоча б за одним. Множина містить 69 унікальних недомінованих результатів. Показники є знімком відтворюваного перебору для зафіксованої бази.

ДОДАТОК Г

Організаційна перевірка механізму та пропорційність процедур

Пілотний протокол передбачає базовий місяць і три наступні місячні цикли. Для сезонного порівняння обирають зіставні операції та окремо фіксують обсяг робіт, перебої енергопостачання, логістики й інші зовнішні події. Реєстр має часові позначки сигналу, рішення, виконання й перевірки. Таблиця Г.1 визначає майбутню процедуру збору доказів.

Таблиця Г.1 Показники пілотної управлінської перевірки

Показник	**Розрахунок**	**Джерело / перевірка**
Час реакції	медіана годин між сигналом і затвердженим рішенням	журнал сигналів і протоколи; пропуски часу окремо
Виконання у строк	виконані до контрольної дати / усі заходи зі строком у циклі	реєстр рішень; перенесені строки зберігаються
Повторюваність	кількість повторів того самого відхилення після коригування	сталий ідентифікатор проблеми; причини повтору
Точність платіжного плану	сума абсолютних відхилень тижневих потоків / сума абсолютних фактичних потоків	план і факт казначейства; при нульовому знаменнику – н/д
Витрати контролю	сума людино-годин збору, звірки, нарад і перевірок	хронометраж; окремо запуск та регулярний цикл

Таблиця Г.2 Мінімальна конфігурація для меншого підприємства

Процедура	**Компетентність**	**Плановий час на місяць**
Реєстр і звірка даних	бухгалтерські форми, джерела, версії	h1: виміряти під час пілоту
13-тижневий платіжний прогноз	дати платежів, договори, сценарії надходжень	4 × h2
Перевірка запасів і критичних обмежень	виробничий мінімум, охорона праці, екологічні вимоги	h3
Нарада і паспорт рішення	повноваження, бюджет, контрольні строки	h4
Незалежна контрольна звірка	перевірка первинних даних і конфліктів інтересів	h5

Місячна трудомісткість визначається як H = h1 + 4h2 + h3 + h4 + h5; стартове налаштування обліковують окремо. Вартість C = sum(h_j × ставка_j) + зовнішні витрати. Числові витрати й кількість потрібних штатних одиниць без хронометражу, ставок та обсягу операцій не оцінювалися. Така форма дає підприємству змогу перевірити пропорційність процедур без вигаданої економії робочого часу.

Мотиваційний регламент доцільно будувати як послідовність перевірок. Спочатку підтверджують джерело й незмінність методики KPI, далі – виконання фінансового завдання та обов’язкових вимог безпеки, екології й доброчесності. Преміальна частина за непідтверджений показник не нараховується до звірки; порушення критичного обмеження не компенсується поліпшенням іншого KPI. Фінансовий директор перевіряє розрахунок, керівник персоналу – застосування правил, а незалежна контрольна функція – ознаки маніпулювання. Конфлікт пріоритетів вирішує генеральний директор у межах затверджених повноважень; зміна ризик-апетиту або бюджету передається наглядовому органу. Конкретні ваги й суми винагороди встановлює підприємство до початку оцінюваного періоду; емпірично обґрунтованих розмірів у дослідженні немає.

ДОДАТОК Д

Єдиний реєстр доказовості нефінансових показників

Статуси застосовуються до всіх ESG-показників: Р – корпоративне розкриття; А – арифметична перевірка за узгодженими вхідними величинами; Н – невирішена розбіжність або невизначений периметр; П – пропонований показник без базового вимірювання; З – окреме незалежне засвідчення за визначеним предметом. Нульовий результат і відсутні дані не ототожнюються.

Таблиця Д.1 Статуси ключових спірних розкриттів

Показник	**Дані / період**	**Статус**	**Управлінське використання**
Чисельність персоналу	3 105 осіб на 31.12.2025; Група; звіт, с. 59	Р	знаменник на звітну дату, не автоматично річна сукупність
Унікальні учасники навчання	888 за 2025 р.; звіт, с. 63	Р	потребує зіставлення з реєстром персоналу
Охоплення 67,5%	невизначений знаменник у відповідному розкритті	Н	не застосовувати для винагороди до звірки
888 / 3105 = 28,6%	арифметичне зіставлення двох наведених величин	А / Н	арифметика перевірена; річне охоплення не підтверджено
LTIFR 0,12	корпоративне розкриття за 2025 р.	Р	перевірити визначення, години й периметр; незалежне засвідчення не встановлено
Нові KPI управлінського пілоту	базова лінія відсутня	П	почати збір за протоколом додатка Г

Вих. № 85-14/26 від «04» серпня 2026р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дослідження, виконаного в дисертації Литвинюка Максима Васильовича на тему: «Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку»

Цією довідкою підтверджується, що окремі результати дисертаційного дослідження Литвинюка Максима Васильовича на тему «Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку», виконані на матеріалах аграрних підприємств України, прийнято до практичного використання під час удосконалення планування, контролю та моніторингу реалізації стратегії сталого розвитку в системі управління економічною рівновагою підприємства.

До практично орієнтованих результатів належать:

- двоконтурний порядок оперативного і стратегічного контролю, який передбачає 13-тижневе планування грошових потоків, регулярні управлінські огляди та 24-місячну дорожню карту реалізації рішень;
- інструментарій паспортизації 20 ключових показників результативності (KPI) і тригерного моніторингу економічної рівноваги з розмежуванням показників результату, керованих чинників і контрольних обмежень;
- матриця відповідальності RACI, реєстр ризиків і чотирирівневий порядок ескалації, інтегровані у процеси планування, бюджетування, відбору CAPEX та перевірки виконання управлінських рішень.

Практичне використання запропонованого інструментарію створює організаційну основу для підвищення своєчасності, адресності та доказовості управлінських рішень, персоніфікує відповідальність за відхилення і дає змогу простежити виконання дій до первинного підтвердження.

Кількісні значення KPI, цільові коридори та очікувані результати підлягають уточненню за внутрішніми даними підприємства.

Посада: Керуючий відділенням

Підпис: _____ Ім'я ПРІЗВИЩЕ: Назуров К.П.

М.П.

СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО

«НІКОНІЯ»

ЄДРПОУ 31676112, Україна, Полтавська обл., Полтавський район с. Попівка, Карлівська ТГ, вул. Миру, будинок № 131

Вих. № 930-26 від «30» липня 2026 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дослідження, виконаного в дисертації Литвинюка Максима Васильовича на тему:
«Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку»

Цією довідкою підтверджується, що окремі результати дисертаційного дослідження Литвинюка Максима Васильовича на тему «Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку», розроблені на матеріалах аграрних підприємств України, прийнято до практичного використання під час формування внутрішніх процедур координації, розподілу повноважень і контролю управлінських рішень щодо економічної рівноваги підприємства.

До практично орієнтованих результатів належать:

- організаційно-економічний механізм, що поєднує верифіковані фінансові, операційні, ризикові та ESG-сигнали з плануванням, бюджетним і ESG-фільтрами, реалізацією, моніторингом та адаптивним коригуванням у простежуваному циклі «сигнал – рішення – ресурс – відповідальний – контроль – коригування»;
- архітектура розмежування стратегічних, тактичних та оперативних повноважень із визначенням власника показника, власника процесу й підзвітного керівника, що забезпечує адресність рішень і не допускає залишення управлінського сигналу без відповідального;
- порядок інституціоналізації механізму через внутрішнє положення, реєстр показників і джерел, паспорти ключових рішень, протокол відхилень та класифікацію причин як інформаційних, виконавських, планових або зовнішніх із визначеною коригувальною дією.

Практичне використання механізму формує організаційну основу для узгодження ліквіднісних, капітальних, операційних та ESG-рішень і спрямоване на підвищення своєчасності та простежуваності переходу від виявленого сигналу до відповідальної дії, ескалації й перевірки результату.

Голова СФГ **Людмила Лаврик**

Селянське (фермерське) господарство «НІКОНІЯ» Ідент. код 31676112 Україна

Вих. № 218 від «18» серпня 2026 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дослідження, виконаного в дисертації Литвинюка Максима Васильовича на тему:
«Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку»

Цією довідкою підтверджується, що окремі результати дисертаційного дослідження Литвинюка Максима Васильовича на тему «Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку», виконані на матеріалах аграрних підприємств України, прийнято до практичного використання під час підготовки й обґрунтування управлінських рішень щодо відновлення економічної рівноваги ТОВ «Діамант-Агро»

До практично орієнтованих результатів належать:

- сценарна модель, яка поєднує зміну строковості та конверсію боргу, управління оборотним капіталом, операційною маржею і ресурсозберігальним CAPEX та окремо відображає їхні балансові й грошові наслідки;
- інструментарій зіставлення п'яти управлінських сценаріїв, аналізу чутливості за рівнями закриття цільових розривів і Парето-відбору: із 2592 перевірених комбінацій визначено 1728 допустимих та 36 недомінованих альтернатив без довільних експертних ваг;
- процедура переходу від сценарію до рішення, що передбачає 13-тижневий прогноз грошових потоків, ESG-фільтр і паспорт проєкту, паспорт рішення з відповідальним, бюджетом, KPI, контрольною датою та умовою перегляду.

Практичне використання запропонованого інструментарію створює організаційно-аналітичну основу для підвищення обґрунтованості, прозорості та варіативності управлінського вибору, дає змогу простежувати вплив припущень на баланс і грошові потоки та формувати переговорні, бюджетні й інвестиційні пакети з визначеними умовами контролю.

Директор ТОВ «Діамант-Агро» **Слюсар С.В.**

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
36003, м. Полтава, вул. Івана Банка, 3
код за ЄДРПОУ 01597997
п/р UA663223130000026008000019421
в АТ «Укрексімбанк»

POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE
3, Ivan Banka Street, Poltava, 36003, Ukraine
EDRPOU 01597997
Account UA663223130000026008000019421
in JSC Ukreximbank

+38 (0532) 50-91-70 +38 (0532) 50-02-22 can@puet.edu.ua

POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE

www.puet.edu.ua

від 28 08 2026 № 45-15/31 на №

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження в освітній процес

Довідку видано Литвинюку Максиму Васильовичу, здобувачу ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент, про те, що результати дослідження, проведеного у дисертації на тему «Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку», рекомендовано використовувати в освітньому процесі Полтавського університету економіки і торгівлі під час викладання таких дисциплін:

«Антикризове фінансове управління підприємством» – для поглиблення змісту тем щодо виявлення причин порушення економічної рівноваги аграрного підприємства, діагностики кризових явищ та обґрунтування заходів відновлення платоспроможності й фінансової стійкості з урахуванням цілей сталого розвитку.

«Фінансова безпека бізнесу» – для розкриття взаємозв'язку економічної рівноваги та фінансової безпеки підприємства, оцінювання загроз його діяльності, визначення ознак фінансових дисбалансів і вибору управлінських рішень щодо їх попередження в умовах ризику та невизначеності.

«Фінансовий та інвестиційний менеджмент підприємства» – для опрацювання питань узгодження фінансових ресурсів та інвестиційних потреб аграрного підприємства, управління грошовими потоками, оцінювання інвестиційних рішень з урахуванням їх впливу на економічну рівновагу, екологічних і соціальних наслідків.

Рекомендованими формами використання результатів дослідження є доповнення лекційного матеріалу, підготовка практичних завдань і ситуаційних вправ, а також організація самостійної роботи здобувачів вищої освіти. Навчальні завдання доцільно спрямувати на аналіз стану аграрних підприємств та обґрунтування заходів забезпечення їх економічної рівноваги. Освітнє значення результатів дослідження полягає у формуванні здатності комплексно оцінювати фінансовий стан підприємства та обґрунтовувати управлінські рішення, узгоджуючи поточну фінансову стійкість із довгостроковими цілями сталого розвитку.

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ Ідентифікаційний код 01597997 УКРАЇНА

Проректор з науково-педагогічної роботи **Олександр МАНЖУРА**

Вих. № 115/26 від «11» серпня 2026р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження, виконаного в дисертації Литвинюка Максима Васильовича на тему: «Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку»

Цією довідкою підтверджується, що окремі результати дисертаційного дослідження Литвинюка Максима Васильовича на тему «Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку» прийнято до практичного використання у ТОВ «ФГ „АЛЬЯНС АГРО“» під час удосконалення процедур діагностики, планування, розподілу відповідальності та контролю управлінських рішень щодо підтримання економічної рівноваги підприємства.

До практично орієнтованих результатів належать:

- діагностична панель із дванадцяти фінансово-економічних коефіцієнтів, згрупованих за блоками ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності, із перевіркою джерел даних і визначенням напрямів поглибленого аналізу;
- організаційно-економічний механізм, який переводить результати діагностики у простежуваний цикл «сигнал – рішення – ресурс – відповідальний – контроль – коригування» та поєднує їх із плануванням, бюджетуванням, оцінюванням ризиків і перевіркою виконання;
- порядок закріплення відповідальності й моніторингу через паспорти KPI, матрицю RACI, реєстр відхилень, тригери, строки реакції та критерії перегляду управлінських рішень з урахуванням структури й інформаційної бази підприємства.

Застосування зазначених положень дає змогу пов’язати фінансову діагностику з конкретною управлінською дією, визначити відповідального, необхідний ресурс, строк і доказ виконання, а також документувати підстави для коригування бюджетних, операційних та інвестиційних рішень.

Посада: Директор

Підпис: _____ Ім’я ПРІЗВИЩЕ: Євген САМОДІЙ

М.П.

УКРАЇНА
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО
«ПЕРСПЕКТИВА»
Ідентифікаційний код 30790630
85373, Донецька обл.,
Покровський район, село Горіхове
Р/р_____
_____МФО_____
№ 18/08 Від "18" 08 2026 р.
На № _____ Від "___" _____ 20___ р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження, виконаного в дисертації Литвинюка Максима Васильовича на тему: «Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку»

Цією довідкою підтверджується, що окремі результати дослідження, виконаного Литвинюком Максимом Васильовичем, прийнято до практичного використання в аналітичній роботі фінансової функції ФГ «Перспектива» під час перевірки вихідних даних, підготовки планових розрахунків і документування управлінських рішень щодо економічної рівноваги підприємства.

До практично орієнтованих результатів належать:

- алгоритм для створення програмно-розрахункового комплексу управлінського обліку з окремими блоками джерел, фактичної бази, керованих припущень, сценарних розрахунків, чутливості та контролю якості;
- порядок створення системи автоматизованих перевірок балансової тотожності, допустимості знаменників, невід'ємності коштів після CAPEX і розмежування грошових та негрошових операцій, яка запобігає автоматичному зарахуванню потоку періоду до власного капіталу;
- методика параметричного планування цільових коридорів ліквідності й автономії та оцінювання потреби у зміні строковості боргу, конверсії, вивільненні оборотного капіталу й зміні маржі для підготовки платіжного календаря, бюджетних розрахунків і переговорів із кредиторами.

Практичне використання розрахункового комплексу підвищує відтворюваність і контрольованість фінансово-аналітичної роботи, зменшує ризик ручних помилок, забезпечує фіксацію припущень і дає змогу оперативно перераховувати наслідки управлінських рішень для балансу та грошових потоків.

Голова _____ Артем ВИННИК

М.П.

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
36003, м. Полтава, вул. Івана Банка, 3
код за ЄДРПОУ 01597997
п/р UA663223130000026008000019421
в АТ «Укрексімбанк»

POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE
3, Ivan Banka Street, Poltava, 36003, Ukraine
EDRPOU 01597997
Account UA663223130000026008000019421
in JSC Ukreximbank

+38 (0532) 50-91-70 +38 (0532) 50-02-22 can@puet.edu.ua

POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE

www.puet.edu.ua

від "28" 08 2026 № 415-15/52 на №

ДОВІДКА
про участь у виконанні науково-дослідних тем

Довідку видано Литвинюку Максиму Васильовичу, здобувачу ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент, про те, що він брав участь у виконанні науково-дослідних тем Полтавського університету економіки і торгівлі. Дисертаційну роботу на тему «Управління економічною рівновагою аграрного підприємства в контексті реалізації концепції сталого розвитку» виконано у зв'язку з такими науково-дослідними темами університету:

У межах теми «Управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризиків» (державний реєстраційний номер 0124U005231) особистий внесок здобувача полягає у порівняльному оцінюванні економічної рівноваги чотирьох аграрних підприємств та формуванні сценарних альтернатив управління їхньою діяльністю за ризикових обмежень.

За темою «Економіка повоєнної відбудови України: організаційно-методичні та управлінські засади» (державний реєстраційний номер 0124U005228) здобувачем розроблено організаційно-економічний механізм управління економічною рівновагою аграрного підприємства та визначено пріоритети її відновлення з урахуванням безпеки, ліквідності, логістичної безперервності та сталого розвитку.

У контексті теми «Інформація, комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах нової реальності» (державний реєстраційний номер 0123U103799) здобувачем сформовано вимоги до верифікації даних, формування паспортів ключових показників ефективності (KPI), розподілу відповідальності за моделлю RACI та організації двоконтурного моніторингу економічної рівноваги аграрного підприємства.

Зазначені результати відображають особистий внесок Литвинюка Максима Васильовича у виконання науково-дослідних тем університету та розкривають зв'язок дисертаційного дослідження з проблематикою конкурентоспроможності, повоєнного відновлення й інформаційного забезпечення управління аграрними підприємствами.

Проректор з науково-педагогічної роботи **Олександр МАНЖУРА**

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Повторно ДИСЕРТАЦІЯ Литвинюк_Максим Васильович 073 Менеджмент_

Автор	Науковий керівник / Експерт	ІД документу
Литвинюк phd M	**---**	**334580815**

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації	Підрозділ
Poltava University of Economics and Trade	**Poltava University of Economics and Trade**

ЗВІТ

Дата звіту	Дата редагування
2026-09-01	**2026-09-01**

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

КП 1	КП 2	КЦ
0.95% / 1.02%	0% / 0%	1.05% / 1.05%

Цитати, виділені в тексті лапками, були виключені з поточного значення Коефіцієнта Подібності.

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2	Кількість слів	Кількість символів
40	**46304**	**373613**

Індикатор Контенту ШІ

0%

Тривога

У цьому розділі відображаються ознаки МОЖЛИВИХ текстових маніпуляцій, які можуть впливати на результати аналізу подібності. Деякі зміни можуть бути непомітними під час читання документа, але впливати на результати перевірки. Оцініть, чи є такі зміни навмисними. У разі виникнення запитань зверніться до служби підтримки.

Заміна букв	ß	6
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	40
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	18

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://www.business-inform.net/_inc/kachka_pdf.php?year=2025&volume=6_0&pages=264_270&qu=2025	19 (0.04 %)
2	https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/arefFedets.pdf	18 (0.04 %)
3	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/96448/3/avtoref_Franko.pdf	16 (0.03 %)
4	Забезпечення економічної безпеки нафтопереробних підприємств Ченуша Олександр Сергійович	16 (0.03 %)
5	Дисертація Кулібаба В.В. [redacted] 6/22/2026 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	15 (0.03 %)
6	+Дисертація Явтушок [redacted] 6/23/2026 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	14 (0.03 %)
7	Психологічні чинники конструктивної взаємодії майбутніх працівників соціономічних професій із штучним інтелектом як квазісуб'єктом Миколюк Юрій Миронович	13 (0.03 %)
8	ВКР Сидорчук М.В. [redacted] 11/27/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра торговельного підприємництва та логістики)	13 (0.03 %)
9	https://knute.edu.ua/file/Mg==/7208f9e98003cd926cd4c740b0e6741a.pdf	12 (0.03 %)
10	Стратегічне управління досягненням Цілей сталого розвитку в ЗВО Констанкевич Ігор Володимирович	12 (0.03 %)

База даних RefBooks (0.02 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
джерело: Paperity		
1	INVESTMENT RISKS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN WARTIME CONDITIONS О. А. Єрмоленко, Н. М. Лисьонкова, Джус М. Є.;	11 (1) (0.02 %)

База даних UKRNTI (0.42 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
2	Антикризове управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних перетворень Дідур Олексій Леонідович	36 (5) (0.08 %)
3	Управління маркетинговим потенціалом підприємства за умов міжнародної інтеграції Поліщук Ірина Ігорівна	27 (3) (0.06 %)
4	Стратегічне управління досягненням Цілей сталого розвитку в ЗВО Констанкевич Ігор Володимирович	25 (3) (0.05 %)
5	Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору Ревенко Дмитро Вікторович	19 (2) (0.04 %)
6	Моделі модернізації системи управління фінансово-господарською діяльністю морського	16 (2) (0.03 %)

	торговельного порту Мандра Володимир Володимирович	
7	Забезпечення економічної безпеки нафтопереробних підприємств Чеснуша Олександр Сергійович	16 (1) (0.03 %)
8	Публічне управління інформаційною безпекою в органах місцевого самоврядування Кукляк Роман Ігорович	14 (2) (0.03 %)
9	Психологічні чинники конструктивної взаємодії майбутніх працівників соціономічних професій із штучним інтелектом як квазісуб'єктом Миколюк Юрій Миронович	13 (1) (0.03 %)
10	Формування системи управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки Потюк Василь Михайлович	11 (2) (0.02 %)
11	Методи та моделі інтелектуальної підтримки прийняття рішень у автоматизованому керуванні гнучким інтегрованим роботизованим радіоелектронним виробництвом Цимбал Олександр Михайлович	6 (1) (0.01 %)
12	Сучасна парадигма розвитку підприємництва у сфері туризму Жуков Ігор Святославович	6 (1) (0.01 %)
13	Інноваційно-кластерний розвиток як чинник зростання конкурентоспроможності економічних систем Оніпко Тетяна Анатоліївна	6 (1) (0.01 %)

Домашня база даних (0.21 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
14	+Дисертація Явтушок [redacted] 6/23/2026 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	70 (9) (0.15 %)
15	Дисертація Кулібаба В.В. [redacted] 6/22/2026 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	25 (3) (0.05 %)

Програма обміну базами даних (0.09 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
16	Опольська_Бондар [redacted] 12/17/2025 Odesa National Maritime University (Управління логістичними системами і проєктами)	17 (3) (0.04 %)
17	ВКР Сидорчук М.В. [redacted] 11/27/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра торговельного підприємництва та логістики)	13 (1) (0.03 %)
18	Фінансова стійкість підприємства малого бізнесу та напрями її зміцнення [redacted] 5/16/2026 State Biotechnological University (Кафедра економіки та бізнесу)	10 (1) (0.02 %)

Інтернет (0.29 %)

#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
19	https://www.business-inform.net/_inc/kachka_pdf.php?year=2025&volume=6_0&pages=264_270&qu=2025	19 (1) (0.04 %)

20	https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/arefFedets.pdf	18 (1) (0.04 %)
21	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/96448/3/avtoref_Franko.pdf	16 (1) (0.03 %)
22	https://cyberleninka.ru/article/n/nagruzhennost-silovoy-ustanovki-valochno-suchkorezno-raskryazhevochnoy-mashiny-vsrm-v-rezhime-stoporeniya-pri-protyazhke-stvola-dereva	16 (2) (0.03 %)
23	https://dspace.hnpu.edu.ua/browse/title?scope=62e7c366-6b44-4f73-b2c9-c74bdacec205	13 (2) (0.03 %)
24	https://knute.edu.ua/file/Mg==/7208f9e98003cd926cd4c740b0e6741a.pdf	12 (1) (0.03 %)
25	https://web.kpi.kharkov.ua/bapm/en/science/dissertation-defense/zahyst-dysertatsij-stupenya-doktor-filosofiyi/	11 (1) (0.02 %)
26	http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/7464/3/dis.pdf	10 (1) (0.02 %)
27	https://www.productmarketingalliance.com/content/files/2025/01/Your-RACI-matrix.pdf	10 (2) (0.02 %)
28	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15600/3/%D0%93%D1%83%D0%B4%D0%B7%D1%8C%20%D0%A2.%D0%9F.%20%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88%2010%2850%29.pdf	8 (1) (0.02 %)

Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)