ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.11
УДК:338.43:568.15

Роман МИНІВ,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів, Україна,
ORCID 0000-0002-7673-0283
email: muniv@ukr.net

Микола СТЕПАНОВ,
здобувач освітнього ступеня «доктор філософії»
за спеціальністю «Менеджмент»,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0000-2908-4541
email: muniv@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ

Анотація

Актуальність. *Фінансове управління аграрних підприємств - це процес контролю грошових ресурсів, бюджетування та обліку витрат. Аграрні підприємства повинні адаптуватися до змін ринкових умов, відстежувати ринкові тенденції, коливання попиту та пропозиції, а також зміни законодавчих та податкових норм. За таких умов розробка ефективних механізмів управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств стає вирішальним чинником їхнього виживання і розвитку на ринку та є нагальним науковим й практичним завданням для збереження їх життєздатності та виконання стратегічної місії під час кризи й відбудови.*

Метою дослідження *є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей фінансового управління аграрних підприємств в сучасних умовах розвитку невизначеності та зовнішніх викликів.*

Методи дослідження. *У процесі дослідження застосовано низку загальнонаукових й спеціальних методів, зокрема, порівняльного аналізу, системного підходу, узагальнення та синтезу наукових підходів.*

Отримані результати. *Встановлено, що фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах - це процес організації грошових потоків, оцінки ризиків та розподілу ресурсів, включаючи бюджетне планування, контроль витрат та пошук джерел фінансування. Виявлено, що при розробці стратегії управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств слід використовувати термін «стратегічне управління фінансовими ресурсами», яке розглядається як процес розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень щодо забезпечення потенціалу фінансових ресурсів підприємства з урахуванням його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Розроблено основні елементи*

фінансово-ресурсної стратегії аграрних підприємств за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами для забезпечення їх концентрації у певних пріоритетних напрямках спрямованих на створення та підтримку ефективної системи управління, необхідного рівня функціонування, прибутковості та фінансової стійкості.

***Практична цінність** дослідження полягає в тому, що запропонований механізм кількісної оцінки «золотого правила фінансування» дозволяє оцінити фінансовий баланс аграрних підприємств з урахуванням синергетичного ефекту, одночасно використовуючи певні аналітичні позиції - горизонтальну структуру капіталу й майна, а також терміни мобілізації та використання фінансових активів.*

***Висновки.** Фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах - це процес організації грошових потоків, оцінки ризиків та розподілу ресурсів, включаючи бюджетне планування, контроль витрат та пошук джерел фінансування.*

***Ключові слова:** аграрні підприємства, фінансове управління, фінансова стратегія, ефективність, кількісна оцінка, фінансова рівновага, стратегічні рішення.*

UDC 338.43:568.15

Roman MYNIV,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management and Business Administration,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine,
ORCID 0000-0002-7673-0283
email: muniv@ukr.net

Mykola STEPANOV,
PhD student in Management,
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0009-0000-2908-4541
email: muniv@ukr.net

FEATURES OF FINANCIAL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT

Abstract

***Relevance.** Financial management of agricultural enterprises is the process of controlling cash resources, budgeting and accounting for expenses. Agricultural enterprises must adapt to changes in market conditions, monitor market trends, fluctuations in demand and supply, as well as changes in legislative and tax regulations. Under such conditions, the development of effective mechanisms for managing the financial activities of agricultural enterprises becomes a decisive factor in their survival and development in the market and is an urgent scientific and practical task for maintaining their viability and fulfilling the strategic mission during the crisis and reconstruction.*

The purpose *of the study is to provide theoretical justification and develop practical recommendations regarding the features of financial management of agricultural enterprises in modern conditions of development uncertainty and external challenges.*

Research methods. *In the process of research, a number of general scientific and special methods were applied, in particular, comparative analysis, a systemic approach, generalization and synthesis of scientific approaches.*

Results obtained. *It has been established that financial management in agricultural enterprises under current conditions is a process involving the organization of cash flows, risk assessment, and resource allocation—including budget planning, cost control, and the identification of funding sources. It has been determined that when developing a strategy for managing the financial resources of agricultural enterprises, the term "strategic financial resource management" should be employed; this is defined as the process of formulating, adopting, and implementing strategic decisions to secure the enterprise's financial resource potential, while taking into account internal strengths and weaknesses as well as external opportunities and threats. Key elements of a financial resource strategy for agricultural enterprises have been developed—categorized by the level of financial resource management efficiency—to ensure the concentration of resources in priority areas aimed at establishing and maintaining an effective management system, as well as ensuring the necessary level of operational performance, profitability, and financial stability.*

The practical value *of the study is that the proposed mechanism for quantifying the "golden rule of financing" allows assessing the financial balance of agricultural enterprises taking into account the synergistic effect, while simultaneously using certain analytical positions - the horizontal structure of capital and property, as well as the terms of mobilization and use of financial assets.*

Conclusions. *Financial management of agricultural enterprises in modern conditions is the process of organizing cash flows, assessing risks and allocating resources, including budget planning, cost control and finding sources of financing.*

Keywords: *agricultural enterprises, financial management, financial strategy, efficiency, quantitative assessment, financial balance, strategic decisions.*

Вступ. Досягнення високої продуктивності та економічної ефективності у аграрному виробництві вимагає ретельної організації з урахуванням низки факторів, включаючи кліматичні умови, агрономічні характеристики ґрунту, доступність ресурсів та інші параметри.

Висока капіталомісткість виробництва й тривалий термін окупності інвестицій в обладнання, покращення земель та інфраструктури зберігання продукції вимагають в агротоваровиробників додаткових капіталовкладень.

Традиційні моделі управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності, адже вони не враховують багатовекторний характер ризиків, нестабільність джерел фінансування та необхідність швидкого коригування фінансових стратегій[1].

Фінансове управління аграрних підприємств - це процес контролю грошових ресурсів, бюджетування та обліку витрат. Аграрні підприємства повинні адаптуватися до змін ринкових умов, відстежувати ринкові тенденції, коливання попиту та пропозиції, а також зміни законодавчих та податкових норм.

За таких умов розробка ефективних механізмів управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств стає вирішальним чинником їхнього виживання

і розвитку на ринку та є нагальним науковим й практичним завданням для збереження їх життєздатності та виконання стратегічної місії під час кризи й відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансового управління аграрних підприємств перебуває у центрі уваги вітчизняних дослідників. Водночас зазначене питання залишається недостатньо систематизованим в умовах сучасних викликів. Зокрема, Молдован М. М. [2] зазначає, що аналітичне забезпечення управління фінансовою результативністю набуває визначальної ваги для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств агробізнесу.

Концептуальні положення щодо фінансового управління аграрних підприємств також розвинуті у працях Гайбура Ю. А. [3] та Перегуди Ю. А. [4], які розглядають механізм управління фінансовими результатами як це систему способів, прийомів розробки та реалізації управлінських рішень, що пов'язані з процесами формування, розподілу і використання прибутку для досягнення стійкого фінансового стану та ефективної безперебійної діяльності аграрних підприємств за допомогою виконання таких функцій: визначення рівня розвитку фінансової діяльності підприємства та аналіз поточного фінансового стану, прогнозування та планування розвитку фінансової діяльності, організація управління розвитком на основі проєктування нових або вдосконалення наявних структур, мотивацій розвитку фінансової діяльності, контроль за процесом розвитку.

Вітчизняні дослідження також акцентують увагу на тому, що фінансова діяльність аграрних підприємств у кризових умовах характеризується підвищеною ризикованістю, нестабільністю грошових потоків і обмеженим доступом до фінансових ресурсів, що потребує впровадження адаптивних управлінських механізмів[5], і в таких умовах невизначеності, особливої уваги слід приділити системі фінансового менеджменту, яка через налагодження взаємодії між усіма ланками забезпечує синергічний вплив фінансової діяльності на операційну ефективність, прямо підвищуючи ключові показники результативності суб'єкта господарювання [6], а з огляду на сучасний фінансово-економічний стан більшості сільськогосподарських підприємств і специфіку аграрного виробництва, необхідно впроваджувати і реалізовувати стратегічні плани сільського господарства в якості антикризових заходів збереження їх платоспроможності[7].

В українському контексті під управлінням фінансовою діяльністю аграрних підприємств необхідно розуміти певну систему, яка включає завдання, принципи, методи фінансування, важелі та інструменти забезпечення достатнього обсягу фінансових ресурсів та ефективного їх використання в контексті досягнення фінансової стабільності бізнесу [8], а зміна траєкторії розвитку у напрямку економічного розвитку неможлива без об'єктивної оцінки домінантних чинників впливу та виявлення сприятливих можливостей для стабілізації фінансових

процесів, оперативне використання яких забезпечує прийнятного рівня фінансової адаптивності для формування і розвитку ресурсного, фінансового потенціалу аграрного сектору вітчизняної економіки [9].

Проте сучасна реальність, з її глибокою трансформацією аграрного сектору, вираженою сезонністю виробництва, надзвичайною мінливістю ринків і посиленням зовнішніх ризиків, вимагає оновлення теоретичних підходів і практичних інструментів розвитку системи фінансового управління аграрних підприємств. Саме це зумовлює актуальність цього дослідження та необхідність глибшого наукового осмислення проблеми.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей фінансового управління аграрних підприємств в сучасних умовах розвитку невизначеності та зовнішніх викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове управління аграрних підприємств має свою специфіку, яка визначається характером галузі, сезонністю виробничих циклів та іншими факторами.

Аграрне виробництво функціонує в умовах унікального поєднання природно-кліматичних та біологічних чинників, що змінюють структуру капіталу та динаміку грошових потоків. Ключовим детермінантом, що визначає механізм фінансового забезпечення, виступає виражена сезонність виробництва. Тривалий період від підготовки ґрунту до реалізації врожаю формує об’єктивну потребу у значних обсягах зовнішнього капіталу саме в пікові періоди. Логічно припустити, що за таких умов фінансова стійкість залежить не стільки від обсягу прибутку, скільки від успіху механізмів синхронізації грошових надходжень із технологічними циклами [10, с.61].

Ключовою галузевою характеристикою агробізнесу є сезонно-циклічний характер виробництва, що визначає асинхронність між витратами та доходами. Виробничий цикл у сільському господарстві, як правило, передбачає концентрацію основної маси витрат на початкових етапах: підготовці ґрунту, посіві, догляді за посівами або утриманні поголів’я, тоді як формування доходу відбувається значно пізніше, після завершення біологічного циклу та реалізації продукції. Така часово-просторова розбіжність зумовлює тимчасовий дефіцит ліквідності та викривлення фінансових результатів у межах окремих звітних періодів [11, с.134].

До основних елементів фінансового управління належить врахування сезонності виробничих процесів, що суттєво впливає на продуктивність та фінансові результати.

Зазначені особливості впливають на організацію управління фінансами аграрних підприємств:

1. Різниця між зробленим та реалізованим доходом, що є наслідком низької товарності через місцеве споживання. Тому дохід аграрного підприємства визначається не лише прибутком, а й валовим доходом.

2. Складність розрахунку фінансового результату. Фінансові результати визначаються на основі календарного, а не господарського року, що створює труднощі в управлінні.

3. Необхідність масштабної мобілізації капіталу.

4. Необхідність створення значних резервів через сезонність та високий ризик виробничої діяльності.

5. Особливості взаємодії з централізованим елементом фінансової системи (податкові пільги, субсидії тощо).

6. Особливості створення фінансової стабільності: підвищені вимоги до ліквідності та платоспроможності; ця особливість також враховується під час процедур банкрутства.

Період фінансової стабілізації продовжується до закінчення періоду сільськогосподарських робіт та реалізації аграрної продукції. У разі зовнішнього управління на фінансову стабілізацію виділяються додаткові три місяці, а у разі стихійних лих - один рік. Залежність аграрного виробництва від природних умов вимагає створення в аграрних підприємствах негрошового та фінансового страхування та резервних фондів на випадок неврожаю, повеней, посух та інших стихійних лих, а також несприятливих погодних умов. З огляду на природу живих організмів, усі види робіт та їх терміни виконання є обов'язковими; затримки в будь-якому випадку призводять до значних втрат та збитків. Тому для ефективності роботи аграрних підприємств вирішальним є забезпечення повного постачання виробника достатніми матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.

В аграрному секторі інтеграція передових технологічних рішень та інноваційних методів управління є ключовим елементом оптимізації фінансових показників підприємства. Процес модернізації виробничої діяльності може включати використання спеціалізованих програмних систем, призначених для автоматизації облікових процесів, впровадження систем точного землеробства, а також впровадження найсучасніших технологічних досягнень у переробці та зберіганні сільськогосподарської продукції. Інноваційні технології сприяють зниженню виробничих витрат, збільшенню врожайності та покращенню якості сировини, що, у свою чергу, позитивно впливає на економічні показники аграрних підприємств.

При цьому, ефективне управління капіталом часто слугує сигналом фінансової дисципліни, а надмірне обмеження ліквідності може викликати занепокоєння щодо операційної гнучкості, стійкості ланцюга постачання та ризиків короткострокової платоспроможності підприємств, що підтверджується даними нещодавніх міжнародних досліджень [12, 13].

Подальший розвиток та ефективне функціонування аграрних підприємств значною мірою залежать від доступних варіантів фінансування та обраних напрямків діяльності. Оскільки управління фінансовими ресурсами визначає

напрямок обраної місії та забезпечує джерела фінансування, на нашу думку, доцільно звернути увагу на розробку стратегії управління фінансовими ресурсами.

Фінансова стратегія зменшує невизначеність та ризик фінансування, забезпечуючи концентрацію фінансових ресурсів у певних пріоритетних напрямках. Загалом, фінансова стратегія відображається у довгостроковому фінансовому плані, який забезпечує необхідний рівень функціонування підприємства, його прибутковість, фінансову стійкість тощо.

Під час розробки фінансової стратегії слід враховувати, що вона не є окремою категорією в системі управління підприємством, а служить для реалізації загальної стратегії.

Загальновизнано, що система управління фінансовими ресурсами призначена для забезпечення залучення необхідної кількості фінансових ресурсів та їх раціонального використання. Отже, на нашу думку, фінансова стратегія не може повною мірою забезпечити необхідний рівень функціонування системи управління фінансовими ресурсами, оскільки вони залучаються фінансовою діяльністю та використовуються інвестиціями.

Основна та надзвичайна діяльність аграрних підприємств забезпечують як від надходження фінансових ресурсів (прибуток, амортизація), так - і від їх використання (формування запасів, дебіторська заборгованість перед покупцями, основне та допоміжне виробництво та його обслуговування). У цьому випадку доречно використовувати термін «стратегія фінансових ресурсів», який являє собою поєднання фінансової (функціональної) та ресурсної стратегій. Відповідно, при розробці стратегії управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств слід використовувати термін «стратегічне управління фінансовими ресурсами», яке розглядається як процес розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень щодо забезпечення потенціалу фінансових ресурсів підприємства з урахуванням його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Такий комплексний підхід охоплює весь процес управління фінансовими ресурсами та дозволяє формувати стратегічні альтернативи та приймати обґрунтовані рішення щодо їх вибору й використання.

Дехто стверджує, що стратегічний потенціал визначається лише тими ресурсами, які можна змінити шляхом реалізації стратегічних рішень. На нашу думку, це стосується і стратегії управління фінансовими ресурсами. Аграрні підприємства з високою ефективністю управління фінансовими ресурсами мають більший потенціал фінансових ресурсів, ніж підприємства з низькою ефективністю. Тому управлінська діяльність з розробки стратегії фінансових ресурсів повинна бути спрямована на створення та підтримку ефективної системи управління фінансовими ресурсами (табл. 1).

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Таблиця 1

Основні елементи фінансово-ресурсної стратегії аграрних підприємств за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами

Показники	***Групи підприємств за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами***		
	I група підприємств	I група підприємств	III група підприємств
Критерії	Підприємства з низьким рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами	Підприємства із середнім рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами	Підприємства з високим рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами
Базова стратегічна альтернатива	Стратегія скорочення	Стратегія обмеженого зростання	Стратегія інтенсивного зростання
Стратегічна мета	Відновлення фінансової рівноваги та забезпечення виходу підприємства із кризового стану	Досягнення стійкого функціонування та зміцнення ринкових позицій	Забезпечення довгострокового розвитку, масштабування діяльності та нарощення конкурентних переваг
Основні стратегічні завдання	Реструктуризація портфеля видів діяльності шляхом виведення збиткових напрямів; оптимізація витрат; забезпечення сталого приросту фінансового результату	Посилення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу; формування умов для стабільного зростання прибутковості	Розширення присутності на цільових ринках; збільшення ринкової частки; підтримання стабільного рівня прибутковості в умовах масштабування діяльності
Фінансово-ресурсна стратегія	Формування передумов для переходу до середнього рівня ефективності управління фінансовими ресурсами	Досягнення високого рівня ефективності системи управління фінансовими ресурсами	Збереження та розвиток високого рівня ефективності управління фінансовими ресурсами
Мета фінансово-ресурсної стратегії	Відновлення фінансової стійкості та зміцнення фінансової безпеки підприємства	Закріплення стабільного фінансового стану та забезпечення його довгострокової стійкості	Підтримання високого рівня фінансової стійкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища
Основні завдання фінансово-ресурсної стратегії	Удосконалення фінансової архітектури управління; оптимізація структури активів і капіталу; скорочення фінансової залежності; підвищення інвестиційної привабливості підприємства	Розвиток ефективної системи фінансового управління; збільшення частки власних джерел фінансування; підвищення інвестиційної привабливості та фінансової автономії	Забезпечення високого рівня платоспроможності та ліквідності; оптимізація структури фінансування поточної діяльності; підтримання збалансованості фінансових потоків

Джерело: складено авторами

Виходячи з результатів аналізу, найбільш прийнятною загальною стратегічною альтернативою для аграрних підприємств I групи з низькою ефективністю управління фінансовими ресурсами є звільнення працівників. Враховуючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, ця група компаній знаходиться в критичній ситуації, і звільнення допоможуть її подолати. У рамках альтернативи звільнення можна обрати такі стратегії: скорочення діяльності, відмова від збиткової діяльності, переорієнтація та ліквідація.

Через високу фінансову залежність, низький рівень капіталу, низьку ділову активність та низьку рентабельність ця група підприємств є непривабливою для інвесторів, тому залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел суттєво обмежене. Поточний рівень прибутку недостатньо покриває потреби у фінансуванні. Тому необхідно знайти альтернативні джерела, зокрема: оптимізацію амортизаційної політики, продаж невиправданих надлишків запасів, реструктуризацію боргів, оренду порожніх приміщень та обладнання, а також зниження витрат.

Ці заходи повинні бути узгоджені в рамках формування структури фінансового управління підприємства, що покращить його фінансовий стан та ефективність управління. Крім того, для цієї групи підприємств важлива державна підтримка, яка зосереджена на законодавчій, інформаційній та консалтинговій діяльності.

Для аграрних підприємств з II групи із середньою ефективністю управління фінансовими ресурсами найбільш придатною загальною стратегічною альтернативою є обмежене зростання. На відміну від попередньої групи, ця група підприємств має високу ділову активність, але низьку прибутковість. Разом з відносно високим рівнем фінансової залежності вони мають низьку інвестиційну привабливість. Це перешкоджає розширенню фінансових ресурсів, особливо зовнішніх. Тому необхідно приділяти більше уваги прибутковим сферам діяльності, тимчасово обмежувати виробництво найбільш збиткової продукції та зосереджуватися на стратегіях економії коштів. Незважаючи на низьку інвестиційну привабливість, підприємства з II групи мають високий рівень кадрового та інформаційного забезпечення, що забезпечує кращі відправні позиції для подальшого розвитку.

Для аграрних підприємств з III групи з високою ефективністю управління фінансовими ресурсами найбільш придатною загальною стратегічною альтернативою є зростання, особливо концентроване зростання (зміцнення ринкових позицій, розвиток ринку, розробка продукту). Реалізація інших альтернатив зростання (інтегроване зростання, диференційоване зростання) не може бути перевагою, перш за все, через те, що аграрний сектор знаходиться в досить складному становищі, а стратегії вимагають значних фінансових ресурсів і є досить ризикованими. Крім того, підприємствам бракує кваліфікованого менеджменту для впровадження комплексних та диференційованих стратегій зростання, здатного ефективно та успішно розробляти, впроваджувати та контролювати процеси. Обраний напрямок (або напрямки) потребують значних фінансових ресурсів, які, як правило, доступні цій групі підприємств.

Реалізація обраної стратегії аграрних підприємств здійснюється шляхом розробки та впровадження стратегічних фінансових планів. Для реалізації фінансово-ресурсної стратегії слід скласти наступний перелік планів на відповідних рівнях:

1) рівень стратегічного планування (бізнес-план);

2) рівень тактичного планування (план руху фінансових ресурсів підприємства за центрами відповідальності, план доходів та витрат підприємства за центрами відповідальності, прогноз балансу).

Реалізація розглянутих заходів дозволить різним групам аграрних підприємств підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами у найближчому майбутньому.

У контексті агропромислового комплексу важливе впровадження інтегрованої моделі фінансового управління , яка враховує специфіку галузі та забезпечує адаптивність до змінних ринкових умов.

Фінансова звітність є основним інструментом фінансового менеджменту аграрних підприємств, що відображає їх фінансовий стан, ліквідність та прибутковість, і є основою для прийняття обґрунтованих рішень в управлінні фінансовими ресурсами.

Сучасні підходи до фінансового управління підкреслюють важливість інтеграції фінансових та виробничих процесів, що сприяє більшій стійкості та зміцнює конкурентоспроможність підприємства. Коротко кажучи, слід зазначити, що ефективне фінансове управління є вирішальним фактором успіху сільськогосподарських підприємств.

Раціональне фінансове планування, систематичний облік та звітність, суворий контроль та поглиблений аналіз фінансових ресурсів, разом із включенням інноваційних методів у процес управління фінансовими потоками, є ключовими елементами, що сприяють сталому розвитку та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Фінансове управління аграрними підприємствами стикається з низкою викликів. У контексті аграрної економіки однією з центральних проблем є волатильність доходів, спричинена впливом різних екзогенних факторів. До них належать кліматичні умови, коливання цін на сировину та готову продукцію, зміни в регуляторному законодавстві та інші обставини, які можуть суттєво вплинути на фінансові показники сільськогосподарських підприємств. Розробка відповідних стратегічних та операційних планів є ще одним важливим викликом для аграрного сектору. Необхідність детального врахування багатьох параметрів, що впливають на процеси виробництва та збуту сільськогосподарської продукції, а також відсутність точних даних про ринковий попит та пропозицію ускладнюють планування та прогнозування.

Обмежений доступ до фінансування є додатковою перешкодою для сільськогосподарських підприємств. Фінансові установи часто вважають аграрний сектор високоризикованим, що обмежує доступ до інвестицій, необхідних для розвитку та модернізації виробничих потужностей.

Фінансова збалансованість є одним із цільових параметрів забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. Вона характеризується здатністю

підтримувати баланс між власним та позиковим капіталом та обсягом формування та використання фінансових ресурсів у межах допустимих допусків. Розмір цих допусків визначається ефективністю стабільного функціонування та розвитку підприємств, одночасно захищаючи їхні фінансові інтереси від непередбачених внутрішніх та зовнішніх загроз. Тому необхідність діагностики фінансової збалансованості зумовлена своєчасним виявленням проблем, що впливають на їхню збалансованість. Важливо діагностувати як статичну, так і динамічну фінансову збалансованість, що найкраще досягається за допомогою системи показників ефективності. Для розробки такої системи необхідно враховувати правила, які часто використовуються у фінансовому аналізі для оцінки фінансово-економічного розвитку підприємств: «золоте правило фінансування» та «золоте правило розвитку підприємства» («золоте правило економіки»).

«Золоте правило фінансування» визначає умови ефективної фінансової діяльності підприємства. На практиці під час використання «золотого правила фінансування» застосовують дві умови для вираження його змісту:

- довгострокові зобов'язання / довгострокові активи < 1;
- короткострокові зобов'язання / короткострокові активи > 1.

Враховуючи, що важливою умовою застосування будь-якого правила, особливо фінансового, є не лише його якісні характеристики, а й кількісна оцінка його змісту, вважаємо за необхідне виражати його гармонійною єдністю наступних критеріїв та показників:

1. Умови ліквідності:

- абсолютно ліквідні активи (грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції, А1) ≥ короткострокові зобов'язання (закупівлі, П1);
- середньоліквідні активи (поточні рахунки, дебіторська заборгованість, А2) ≥ середньострокові зобов'язання (короткострокові банківські кредити, П2);
- помірно ліквідні активи (сировина, готова продукція, незавершене виробництво тощо, А3) ≥ довгострокові зобов'язання (довгострокові банківські кредити, П3);
- важколіквідні активи (основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції, незавершені будівлі тощо, А4) ≤ власний капітал (Р4);

2. Умова конгруентності строків: період, на який мобілізуються фінансові ресурси відповідного виду ($t_{моб}$) ≥ період, на який вкладаються фінансові ресурси в актив відповідного виду ($t_{вл}$).

Важливою особливістю кількісної оцінки запропонованого «золотого правила фінансування» є те, що воно дозволяє оцінити фінансову рівновагу аграрних підприємств з урахуванням синергетичного ефекту, одночасно використовуючи певні аналітичні позиції - горизонтальну структуру капіталу та майна, а також терміни мобілізації та використання фінансових ресурсів.

«Золоте правило розвитку підприємства» або «золоте правило економіки» дозволяє робити висновки про позитивний чи негативний економічний розвиток

підприємств з точки зору досягнення кінцевої мети їхньої діяльності - забезпечення фінансової безпеки з прибутком.

Зміст «золотого правила розвитку підприємства» виражається такою кількісною оцінкою:

$$Тп > Тв > Та > Тк > 100\%, \quad (1)$$

де Тп - темпи зростання прибутку підприємства, %;

Тв - темпи зростання виручки від реалізації продукції (робіт, послуг), %;

Та - темпи зростання загальних активів, %;

Тк - темпи зростання капіталу, %.

У наведеній вище нерівності (1) перша частина (Тк > 100%) інтерпретується як збільшення економічного потенціалу та обсягу діяльності підприємства за рахунок капіталу, друга частина (Тк > Та) - умова зростання активів на основі зростання капіталу; третя частина (Тв > Та) - необхідність забезпечення підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства. Четверта частина (Тп > Тв) - як відносне зниження витрат на виробництво та збут (через те, що прибуток підприємства зростає швидше, ніж обсяг реалізації продукції та загальний капітал). Однак можливі також відхилення від цього ідеального співвідношення, що не завжди слід розглядати негативно.

Ми вважаємо, що «золоте правило» розвитку аграрних підприємств, у його сучасному тлумаченні, характеризує, перш за все, поточну діяльність підприємств та не повністю відображає основну мету та зміст якісної оцінки економічного розвитку підприємств у сучасному контексті, яка полягає у забезпеченні фінансової безпеки шляхом досягнення фінансової рівноваги. Тому, на нашу думку, воно повинно включати фінансові інтереси власників підприємств (як визначено принципами фінансового менеджменту) та кінцеву мету якісного та збалансованого розвитку аграрного підприємства. Кількісну оцінку запропонованих аспектів реалізації правила можна дати, використовуючи показники доходів власників та ефективності використання капіталу підприємств. Крім того, темпи зростання капіталу мають стати передумовою його швидшого зростання в оборотності, тим самим визначаючи якість отриманого прибутку:

$$Ток > Тп > Тв > Та > Тк > 100\%, \quad (2)$$

де Ток – темпи зростання оборотності капіталу підприємства у відсотках. Умова Тп > Тв > Та > 100% також характеризує якість прибутку, який є основою для формування власного капіталу, залежно від обсягу виробничої діяльності (Тв), необхідного для фінансування активів аграрних підприємств.

Крім того, при вивченні специфіки та умов забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств було встановлено таку закономірність:

$$Твк > Тмгф > Тм > Тмнф > Тпк > 100\%, \quad (3)$$

де Тпк - темпи приросту позикового капіталу, %;

Тм - темпи приросту майнових активів, %;

Тмгф, Тмнф - темпи приросту майнових активів у грошовій та негрошовій формі, %.

Якщо зосередитися на проблемах досягнення фінансової рівноваги як ключа до забезпечення збалансованого розвитку та врахувати якісні та кількісні аспекти вищезгаданого «золотого правила розвитку підприємництва», то його зміст можна представити такими умовами фінансової рівноваги:

$$Ток > Тв > Тк > Твк > Тмгф > Тм > Тмнф > Тпк > 100\%, \quad (4)$$

Вибір цих показників (первинних факторів формування фінансової рівноваги) мотивований тим, що всі активи аграрних підприємств поділяються за формою (грошова та негрошова) та складом (майно та капітал). Тому аналіз розподілу цих показників та їхньої взаємодії забезпечує надійний інструмент для вивчення фінансової безпеки в часі. Таке поєднання нерівності із законами позитивної економічної динаміки (формула 3) дозволяє вивчати взаємозв'язки, що забезпечують збалансований розвиток аграрних підприємств за умови досягнення ними фінансової рівноваги.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах - це процес організації грошових потоків, оцінки ризиків та розподілу ресурсів, включаючи бюджетне планування, контроль витрат та пошук джерел фінансування. Фінансове управління аграрними підприємствами стикається з низкою викликів. У контексті аграрної економіки однією з центральних проблем є волатильність доходів, спричинена впливом різних екзогенних факторів.

Виявлено, що при розробці стратегії управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств слід використовувати термін «стратегічне управління фінансовими ресурсами», яке розглядається як процес розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень щодо забезпечення потенціалу фінансових ресурсів підприємства з урахуванням його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз.

Розроблено основні елементи фінансово-ресурсної стратегії аграрних підприємств за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами для забезпечення їх концентрації у певних пріоритетних напрямках спрямованих на створення та підтримку ефективної системи управління, необхідного рівня функціонування, прибутковості та фінансової стійкості.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропонований механізм кількісної оцінки «золотого правила фінансування» дозволяє оцінити фінансовий баланс аграрних підприємств з урахуванням синергетичного ефекту, одночасно використовуючи певні аналітичні позиції - горизонтальну структуру капіталу та майна, а також терміни мобілізації та використання фінансових активів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання економічної ефективності фінансового управління аграрних підприємств в умовах зовнішньої невизначеності.

Список використаної літератури:

1. Запша Г. М., Лівінський А. І. Концептуальні підходи до управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 17. https://doi.org/10.5281/zenodo.17850429

2. Молдован М. М. Аналітичне забезпечення управління фінансовою результативністю підприємств агробізнесу в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. https://doi.org/10.5281/zenodo.18724872

3. Гайбура Ю. А. Аналітичний інструментарій управління фінансовими результатами підприємства в умовах кризи. *Ефективна економіка.* 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307- 2105-021.5.103

4. Перегуда Ю. А. Концептуальні підходи до управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств тваринництва. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом.* Економічні науки. 2022. №5 (72). С.10-18. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-2

5. Телічко Н. А., Степанов, М. Антикризове управління фінансовою діяльністю та фінансовими ресурсами аграрних підприємств на засадах проєктного підходу. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. №20. https://doi.org/10.5281/zenodo.19581913

6. Павлюк С. І., Шевчук Д. В. Особливості функціонування системи фінансового менеджменту аграрного підприємства в умовах воєнного стану. *Modern Economics.* 2025. № 54 (2025). С. 148-155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-19.

7. Усикова О. М.15.09.2018. Антикризове фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2019. №1. С. 49-55. https://apie.org.ua/uk/антикризове-фінансове-управління-аг/

8. Олександренко І. В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С.194-201. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-201-210

9. Галанець В., Колодій А. Особливості ресурсного та фінансового забезпечення виробничої діяльності агровиробників. *Економіка та суспільство.* 2025. №72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-117

10. Заєць О.О. Концептуальні засади формування системи фінансового забезпечення агросектору на засадах резильєнтності та євроінтеграції.

Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2026. № 2 (36). С. 59-69. https://zenodo.org/records/20680033.

11. Музиченко А.О. Вплив галузевих особливостей агробізнесу на формування фінансових результатів підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: «Економічні науки». 2026. № 1 (105), 1 т. С.132-137. DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11868

12. Abuhommous, A. A., Alsaraireh, A. S., & Alqaralleh, H. (2022). The impact of working capital management on credit rating. *Financial Innovation*, 8(1), 72. https://doi.org/10.1186/s40854-022-00376-z

13. Chancharat, N., & Kumpamool, C. (2022). Working capital management, board structure and Tobin's Q ratio of Thai listed firms. *Managerial Finance*, 48(4), 541–556. https://doi.org/10.1108/MF-08-2021-0361

References:

1. Zapsha, H. M., & Livinskyi, A. I. (2025). Conceptual approaches to managing the development of financial activities of agricultural enterprises under an unstable external environment. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (17).* https://doi.org/10.5281/zenodo.17850429

2.Moldovan, M. M. (2026). Analytical support for managing the financial performance of agribusiness enterprises under digital transformation. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (20).* https://doi.org/10.5281/zenodo.18724872

3.Haibura, Yu. A. (2021). Analytical tools for managing enterprise financial performance under crisis conditions. *Efektyvna ekonomika, (5).* https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.103

4.Perehuda, Yu. A. (2022). Conceptual approaches to managing the development of financial activities of agricultural livestock enterprises. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky, (5(72)),* 10–18. https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-2

5.Telichko, N. A., & Stepanov, M. (2026). Anti-crisis management of financial activities and financial resources of agricultural enterprises based on the project approach. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (20).* https://doi.org/10.5281/zenodo.19581913

6. Pavliuk, S. I., & Shevchuk, D. V. (2025). Features of the functioning of the financial management system of an agricultural enterprise under martial law. *Modern Economics, (54),* 148–155. https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-19

7. Usykova, O. M. (2019). Anti-crisis financial management of agricultural enterprises under modern economic conditions. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava, (1),* 49–55. https://apie.org.ua/uk/антикризове-фінансове-управління-аг/

8. Oleksandrenko, I. V. (2024). Management of financial activities of agricultural enterprises in Ukraine. *Biznes Inform, (2),* 194–201. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-201-210

9. Halanets, V., & Kolodii, A. (2025). Features of resource and financial support for the production activities of agricultural producers. *Ekonomika ta suspilstvo, (72).* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-117

10. Zaiets, O. O. (2026). Conceptual principles of forming the financial support system of the agricultural sector based on resilience and European integration. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu, (2(36)),* 59–69. https://zenodo.org/records/20680033

11. Muzychenko, A. O. (2026). The impact of industry-specific features of agribusiness on the formation of enterprise financial results. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: Ekonomichni nauky, (1(105), Part 1),* 132–137. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11868

12. Abuhommous, A. A., Alsaraireh, A. S., & Alqaralleh, H. (2022). The impact of working capital management on credit rating. *Financial Innovation,* 8(1), 72. https://doi.org/10.1186/s40854-022-00376-z

13. Chancharat, N., & Kumpamool, C. (2022). Working capital management, board structure and Tobin's Q ratio of Thai listed firms. *Managerial Finance*, 48(4), 541–556. https://doi.org/10.1108/MF-08-2021-0361

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Автори заявляють про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. *Під час проведення дослідження та підготовки рукопису генеративний штучний інтелект та технології на основі штучного інтелекту не використовувалися.*

Надходження рукопису до журналу: 20.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 03.10.2026
Дата публікації: 30.10.2026