



Фінанси

УДК 338.43:330.322:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850429>

Концептуальні підходи до управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Запша Галина Миколаївна

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри менеджменту,

Одеський державний аграрний університет,

galina.zapsha@gmail.com

м. Одеса, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2657-9367>

Лівінський Анатолій Іванович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту,

Одеський державний аграрний університет,

Livinski_69@ukr.net

м. Одеса, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2337-3884>

Прийнято: 15.11.2025 | Опубліковано: 30.11.2025

Анотація: Мета статті – розробити та обґрунтувати концептуальні підходи до управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, визначивши систему принципів, що забезпечують стійкість і адаптивність фінансових рішень, а також окреслити практичні механізми й інструменти, здатні підвищити ефективність фінансової



діяльності за умов волатильності, ресурсних обмежень і зростання зовнішніх ризиків.

Методи. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили комплексний, системний і багатоаспектний аналіз фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Логіка їх застосування зумовлена метою дослідження – обґрунтування концептуальних підходів і практичних механізмів управління фінансовим розвитком аграрних підприємств.

Результати. Обґрунтовано, що сучасні виклики – воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, цінова волатильність, обмежений доступ до фінансових ресурсів і посилення регуляторних вимог – послаблюють фінансову стійкість аграрних підприємств та вимагають оновлення моделей фінансового менеджменту. Доведено, що ефективність управління фінансовою діяльністю забезпечує інтеграція системного, ризик-орієнтованого, інноваційного, процесного, стратегічного, кластерного, стейкхолдерського та ESG-підходів, які формують адаптивну модель економічної поведінки аграрних суб'єктів. Систематизовано ключові принципи формування фінансової стратегії та визначено інструменти протидії нестабільності: бюджетування, сценарне планування, лізинг, факторинг, аграрні розписки, хеджування, державні програми підтримки, страхування ризиків і цифрові технології. Показано, що поєднання класичних фінансових інструментів із цифровими платформами підвищує оперативність і якість фінансового управління.

Висновки. Запропонований комплекс концептуальних підходів та інструментів створює методологічну основу для оптимізації фінансових процесів та підвищення адаптивності аграрних підприємств у нестабільному середовищі. Результати дослідження можуть бути використані для розроблення фінансових стратегій, удосконалення антикризового управління, підвищення інвестиційної привабливості та формування дієвих політик підтримки сталого розвитку аграрного сектора.



Ключові слова: фінансова діяльність; аграрні підприємства; нестабільне середовище; концептуальні підходи; ризики; фінансові інструменти; стійкість; управління розвитком.

Conceptual approaches to managing the development of financial activities of agricultural enterprises in a volatile external environment

Halyna Zapsha

Dr. Sc. (Ekon), Professor,
Head of the Department of Management, Professor,
Odessa State Agrarian University,
galina.zapsha@gmail.com

Ukraine, Odessa

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2657-9367>

Anatolii Livinskyi

Dr. Sc. (Ekon), Professor,
Department of Management,
Odessa State Agrarian University,
Livinski_69@ukr.net

Ukraine, Odessa

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2337-3884>

Abstract: Purpose. The purpose of the article is to develop and substantiate conceptual approaches to managing the development of financial activities of agricultural enterprises under conditions of an unstable external environment, to define a system of principles that ensure the resilience and adaptability of financial decisions, and to outline practical mechanisms and tools capable of enhancing the efficiency of financial activities amid volatility, resource constraints, and increasing external risks.



Methods. The methodological basis of the study consists of a set of general scientific and special methods that enabled a comprehensive, systemic, and multidimensional analysis of the financial activities of agricultural enterprises under external instability. The logic of their application is determined by the research purpose – substantiating conceptual approaches and practical mechanisms for managing the financial development of agricultural enterprises.

Results. It is substantiated that contemporary challenges – war-related risks, disruptions in logistics chains, price volatility, limited access to financial resources, and tightening regulatory requirements – weaken the financial resilience of agricultural enterprises and necessitate the renewal of financial management models. It is demonstrated that the effectiveness of financial activity management is ensured through the integration of systemic, risk-oriented, innovative, process, strategic, cluster, stakeholder, and ESG approaches, which together form an adaptive model of economic behaviour for agricultural entities. The key principles of financial strategy formation are systematised, and the main instruments for countering instability are identified: budgeting, scenario planning, leasing, factoring, agrarian receipts, hedging instruments, government support programmes, risk insurance, and digital technologies. It is shown that the combination of traditional financial instruments with digital platforms significantly enhances the operational efficiency and quality of financial management.

Conclusions. The proposed set of conceptual approaches and instruments forms a methodological basis for optimising financial processes and strengthening the adaptability of agricultural enterprises in an unstable environment. The results of the study can be used to develop financial strategies, improve crisis management, increase the investment attractiveness of enterprises, and shape effective policies to support sustainable development of the agricultural sector.

Keywords: financial activity; agricultural enterprises; unstable environment; conceptual approaches; risks; financial instruments; resilience; development management.



Постановка проблеми. Функціонування аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища перетворюється на багатофакторний процес, у якому фінансова діяльність виступає ключовою детермінантою їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності до відтворення виробничого потенціалу. Глобальні економічні шоки, воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, підвищення волатильності аграрних ринків і посилення регуляторних вимог до прозорості фінансових операцій формують нову конфігурацію викликів, що ускладнює реалізацію традиційних підходів до управління розвитком фінансової діяльності. За цих умов аграрні підприємства мають забезпечити не лише оперативну платоспроможність, а й стратегічну фінансову стійкість, адаптованість до зовнішніх ризиків, здатність інтегрувати інноваційні інструменти та формувати гнучкі фінансові стратегії.

Нестабільне зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю і непередбачуваністю змін, що значною мірою зумовлено як глобальними процесами, так і локальними факторами. Серед ключових чинників слід виокремити різкі коливання цін на агропродукцію, зміну кон'юнктури світових ринків, зростання вартості енергоносіїв, нестабільність валютного курсу, а також трансформацію міжнародних торговельних відносин. Для українських аграрних підприємств особливу складність становлять воєнні ризики, обмеження експорту, руйнування логістичної інфраструктури, зміна напрямів постачання, а також необхідність швидкої адаптації до нових регуляторних вимог у сфері фінансів, обліку, кредитування та державної підтримки. У такому контексті зростає важливість формування концептуальних підходів до управління розвитком фінансової діяльності, що дозволяють удосконалити механізми прийняття рішень і забезпечити ефективний баланс між поточними потребами та довгостроковими пріоритетами.

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. Більшість наявних підходів орієнтована на відносно стабільні ринкові умови та передбачувану динаміку виробничих циклів. Натомість сучасне середовище функціонування аграрного сектору вимагає не лише модернізації інструментарію оцінювання фінансової стійкості, але й розроблення комплексних механізмів управління розвитком, інтеграції ризик-орієнтованих підходів, цифрових технологій, аналітичних платформ і засобів прогнозування.

Однією з центральних проблем виступає обмеженість фінансових ресурсів та ускладнений доступ аграрних підприємств до кредитних, інвестиційних і грантових програм. Зростання вартості кредитних ресурсів, підвищення вимог фінансових інститутів до забезпечення, ризиковість аграрних циклів та недостатня диверсифікація джерел фінансування значною мірою стримують реалізацію інноваційних проєктів, модернізацію технічної бази й розвиток експортного потенціалу. Також актуальною є проблема відсутності розвинених механізмів залучення альтернативних фінансових інструментів – таких як факторинг, аграрні розписки, краудфандингові моделі, інструменти товарного кредитування чи механізми сек'юритизації аграрних активів.

Значного впливу на ефективність управління фінансовою діяльністю набуває також якість інформаційно-аналітичного забезпечення. Недостатня прозорість даних, низька інтегрованість облікових систем, обмежене використання інструментів бізнес-аналітики та прогнозування, а також відсутність єдиних стандартів оцінювання фінансової стійкості створюють бар'єри для своєчасного виявлення загроз і формування превентивних заходів. Аграрним підприємствам необхідно впроваджувати сучасні цифрові платформи, які дозволяють автоматизувати облік, здійснювати моделювання сценаріїв, аналізувати фінансові ризики та обґрунтовувати управлінські рішення на основі достовірних даних.



Проблемною сферою залишається і взаємодія аграрних підприємств із зовнішніми стейкхолдерами – кредиторами, державними інституціями, торговельними партнерами, страховими компаніями. Недосконалість інституційного середовища, нерівномірність державної підтримки, низька доступність страхових інструментів і високі транзакційні витрати знижують ефективність фінансово-економічних рішень, ускладнюють реалізацію інвестиційних програм та обмежують можливості розвитку.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що нині немає цілісної концепції управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств, яка б відповідала специфіці українського аграрного сектору, враховувала ризики нестабільного зовнішнього середовища та дозволяла формувати адаптивні фінансові стратегії. Наявні теоретичні підходи потребують оновлення, а методичні засади – удосконалення з урахуванням сучасних викликів і можливостей.

Отже, постає необхідність розроблення концептуальних підходів до управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, підвищення адаптивності, покращення інвестиційної привабливості та формування стратегічних можливостей у середовищі високої невизначеності. Це визначає актуальність, новизну та практичну значущість дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективне управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах нестабільності є критично важливим для забезпечення їхньої стійкості та подальшого розвитку. Це вимагає розробки та впровадження концептуальних підходів, що враховують вплив ризиків зовнішнього середовища, таких як коливання цін на продукцію, зміни кліматичних умов та геополітична нестабільність. У цьому контексті, на думку авторів Гудзь О.Є. та Стецюк П.А. формування ефективної системи управління фінансовими ресурсами є визначальним для мінімізації негативних наслідків та забезпечення сталого зростання аграрного сектору [6]. Особливу



увагу слід приділяти адаптивним стратегіям фінансового менеджменту, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на мінливі економічні умови та підвищувати свою гнучкість (Вдовенко Л.) [12]. Такий підхід передбачає інтеграцію інноваційних методів корпоративного фінансового менеджменту для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому фокус на стратегії розвитку компанії. Забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств вимагає постійного аналізу та перегляду наявних методичних підходів до оцінки фінансового стану, оскільки умови ведення бізнесу постійно змінюються (Рачинський О.) [10]. Це вимагає глибокого розуміння теоретико-методологічних засад управління фінансовими ресурсами та їхнього впливу на економічну безпеку підприємства.

Найважчий науковий доробок засвідчив розмаїття підходів до вивчення фінансових аспектів функціонування аграрних підприємств та їх адаптації до ризикових умов. У працях Ю. Масюка та В. Ю. Рудакової окреслено особливості управління фінансовими ресурсами підприємств аграрного сектору та наголошено на необхідності підвищення ефективності їх формування й використання [1]. У дослідженні О. Т. Прокопчука, П. К. Бечка, С. Власюка, О. Непочатенка та С. Пташника обґрунтовано фінансові механізми регуляторного забезпечення розвитку підприємницької діяльності аграрних суб'єктів, що дало змогу деталізувати інструменти стимулювання їх економічної активності [2].

С. Халатур, О. Павленко, О. О. Олійник та О. С. Чухно зосередили увагу на банківських інструментах і засобах фінансового інжинірингу як чинниках адаптації аграрного бізнесу до ризиків, підкресливши їхню роль у забезпеченні стійкості господарювання [3]. У роботі О. Vodnar та А. Semeniuk висвітлено підходи до формування фінансових ресурсів аграрних підприємств, що дало змогу окреслити структурні та управлінські чинники їх оптимізації [4]. Дослідження N. Davydenko, N. Wasilewska, З. Тітенко та М. Wasilewski було присвячене обґрунтуванню механізму нейтралізації ризиків у системі фінансової



безпеки аграрних підприємств, що забезпечило комплексне бачення інструментів підвищення їх стійкості [5].

Значний вклад у розуміння ролі фінансових інновацій зроблено А. Kurdyś-Kujawska, M. Soliwoda, M. Grzelczak та А. Apanel, які дослідили нові горизонти й виклики інтегрованого фінансування в контексті підвищення резильєнтності аграрного сектору [7]. У праці В. D. Nematovich проаналізовано зарубіжний досвід управління економічними ризиками та можливості його імплементації, що дало підстави для розширення інструментарію ризик-менеджменту в аграрній сфері [8].

І. В. Олександренко охарактеризував особливості управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств України, окресливши ключові напрями її оптимізації в сучасних умовах [9]. А. V. Sharopatova та J. A. Olentsova встановили залежність сталого розвитку аграрних підприємств від удосконалення управління їхніми фінансовими ресурсами, обґрунтувавши необхідність посилення стратегічного підходу [11].

У дослідженні В. Балдинюка висвітлено ризики господарської діяльності підприємства та визначено дієві шляхи їх зниження, що дозволило конкретизувати методи підвищення економічної стійкості [13]. О. Шульга зосередила увагу на напрямках удосконалення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності, що доповнило загальну картину управлінських трансформацій у підприємствах [14].

Д. Мавлева та О. Лиса проаналізували можливості удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства, запропонували відповідні управлінські орієнтири [15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Необхідність подальшого дослідження цієї проблематики підтверджує актуальність теми та потребу її теоретико-практичної розробки, що зумовлює мету роботи. Ця мета полягає у систематизації та поглибленні концептуальних



підходів до управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств, враховуючи специфіку їхнього функціонування у складних та невизначених умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Мета статті – розробити та обґрунтувати концептуальні підходи до управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, визначивши систему принципів, що забезпечують стійкість і адаптивність фінансових рішень, а також окреслити практичні механізми й інструменти, здатні підвищити ефективність фінансової діяльності за умов волатильності, ресурсних обмежень і зростання зовнішніх ризиків.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили комплексний, системний і багатоаспектний аналіз фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Логіка їх застосування зумовлена метою дослідження – обґрунтування концептуальних підходів і практичних механізмів управління фінансовим розвитком аграрних підприємств.

У процесі роботи використано діалектичний метод, який дозволив розглядати фінансову діяльність аграрних підприємств як динамічну систему, що змінюється під впливом зовнішніх факторів та внутрішніх трансформацій. Системний підхід забезпечив дослідження фінансових процесів у взаємозв'язку з виробничими, організаційними та ринковими елементами функціонування аграрних підприємств.

Для узагальнення теоретичних положень і виокремлення основних концептуальних підходів застосовано методи аналізу та синтезу, що дали змогу структурувати наукові підходи та виявити ключові принципи фінансового управління. Порівняльний аналіз використано для зіставлення різних моделей управління фінансовою діяльністю та оцінювання їхньої релевантності в умовах нестабільності.



Метод абстрагування та ідеалізації дозволив сформувати концептуальну модель розвитку фінансової діяльності, виокремивши її основні елементи, що мають універсальний характер для аграрних підприємств різних типів. Логічний метод дав можливість вибудувати послідовність наукових аргументів та забезпечити внутрішню узгодженість положень дослідження.

Таким чином, методологічний апарат дослідження характеризується комплексністю та забезпечує наукову обґрунтованість отриманих результатів, дозволяючи сформувати системний підхід до управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств у складних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах постійних змін та викликів, що вимагає розробки адаптивних стратегій управління фінансовою діяльністю для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності [5]

Ця нестабільність зумовлена непередбачуваними змінами погодних умов, коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, державною політикою та динамікою світових ринків, що спричиняє значні коливання доходів аграрних суб'єктів господарювання. Ці фактори підкреслюють необхідність гнучких фінансових механізмів, які дозволяють аграрним підприємствам швидко реагувати на економічні та кліматичні виклики [12]. Особливе значення в цьому контексті має ефективне управління фінансовими ресурсами, оскільки вітчизняні підприємства часто стикаються з обмеженістю власних коштів та значними обсягами поточних кредитів [6]. Саме тому, оптимізація структури фінансових ресурсів та розробка дієвих стратегій управління ними є ключовими для забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору [11]. Особливо актуальним стає питання пошуку та впровадження інноваційних фінансових інструментів, що сприяють підвищенню ефективності та прибутковості аграрної діяльності, а також адаптації до вимог сталого розвитку [7]. Ефективність підприємницької діяльності українських аграріїв значною мірою залежить від макроекономічних та мікроекономічних факторів, що обумовлює необхідність



комплексного підходу до фінансового управління [2]. При цьому, вивчення та впровадження ефективних методик оцінки фінансової стійкості стає критично важливим для вироблення адекватних управлінських рішень та мінімізації ризиків. Така необхідність підтверджує актуальність подальших досліджень у цій галузі, спрямованих на теоретичну та практичну розробку нових підходів. Це вимагає системного аналізу методів оцінки підприємницького ризику та факторів, що його спричиняють, для розробки адекватних стратегій фінансового менеджменту. Зовнішні чинники, які негативно впливають на обсяги виробництва та реалізації продукції, підвищують увагу до проблем фінансового забезпечення, вирішення яких є основою ефективного управління фінансовою діяльністю [9]. У зв'язку з цим, державна підтримка сільськогосподарського сектору та забезпечення його кредитування є вирішальними для довгострокового інвестування та розвитку аграрних підприємств. При цьому, світова практика свідчить, що аграрне виробництво є високоризиковою галуззю, що вимагає від держави формування та впровадження ефективних механізмів підтримки сільськогосподарських виробників, передусім фінансових. Ця підтримка включає формування стабільної фінансово-кредитної інфраструктури, яка б враховувала специфіку аграрного сектору, зокрема тривалість виробничого циклу та сезонність, що часто призводить до нестачі обігових коштів у підприємств. Особливу увагу слід приділяти підвищенню ефективності діяльності вітчизняних підприємств шляхом збільшення частки власних коштів та оптимізації використання позикового капіталу з мінімальним кредитним ризиком, що включає визначення раціональної структури фінансових ресурсів. Крім того, удосконалення державного регулювання аграрного ринку та програм підтримки аграрного сектору є фундаментальним для забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку аграрних підприємств. Необхідність таких підходів підкреслюється також сучасними соціо-економічними трансформаціями, що актуалізують потребу вдосконалення науково-методичних розробок та впровадження ефективної державної аграрної політики.



Військова агресія значно посилила кризові явища в економіці, спричинивши суттєве зниження ефективності управління фінансовим забезпеченням аграрних підприємств. Це вимагає невідкладного розроблення та впровадження нових стратегій, спрямованих на відновлення фінансової стійкості та підтримку інвестиційно-інноваційних процесів в аграрному секторі, з урахуванням зростаючих ризиків та невизначеності зовнішнього середовища.

У цих умовах особливої актуальності набуває формування теоретично узгоджених і методологічно обґрунтованих підходів до управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств. Для забезпечення адаптивності та стійкості фінансових рішень необхідно комплексно визначити концептуальні засади, що мають лежати в основі фінансового менеджменту в аграрному секторі. Узагальнення таких підходів дає можливість вибудувати системну логіку управлінських дій, підвищити їх результативність і забезпечити стратегічну орієнтованість розвитку. З огляду на це доцільно виділити ключові концептуальні підходи та принципи, які визначають сучасні пріоритети організації фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Концептуальні підходи та принципи управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Концептуальний підхід	Сутнісна характеристика	Ключові принципи	Значення для розвитку фінансової діяльності аграрних підприємств
Системний підхід	Розглядає фінансову діяльність як комплекс взаємопов'язаних елементів у межах єдиної виробничо-економічної системи підприємства.	Цілісність, взаємозалежність процесів, синергія, структурованість.	Підсилює узгодженість управлінських рішень, забезпечує збалансування фінансових потоків, сприяє довгостроковій стійкості.
Ризик-орієнтований підхід	Орієнтується на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків, що	Превентивність, обґрунтованість рішень, безперервний	Дає змогу формувати адаптивні фінансові стратегії, мінімізувати втрати від волатильності ринків та



	впливають на фінансову стійкість.	моніторинг, адаптивність.	нестабільності зовнішнього середовища.
Інноваційний підхід	Передбачає використання сучасних цифрових технологій, фінансових інструментів і моделей управління.	Технологічність, цифровізація, відкритість до нововведень, гнучкість.	Підвищує оперативність і точність фінансових рішень, розширює можливості залучення ресурсів, дозволяє оптимізувати облік і контроль.
Процесний підхід	Ґрунтується на управлінні фінансовими процесами як послідовністю взаємопов'язаних дій та операцій.	Раціональність, стандартизація, безперервність, прозорість.	Забезпечує оптимізацію фінансових операцій, зменшує транзакційні витрати, підвищує ефективність контролю.
Стратегічний підхід	Зосереджується на формуванні довгострокових фінансових стратегій розвитку підприємства.	Стратегічна узгодженість, прогнозність, довгострокове планування, індикативність.	Підсилює здатність підприємств протидіяти зовнішнім шокам, забезпечує інвестиційну привабливість і розвиток.
Кластерний підхід	Передбачає взаємодію аграрних підприємств із партнерами в межах регіональних і галузевих кластерів.	Кооперація, взаємовигідність, концентрація ресурсів, інтеграція.	Сприяє залученню інвестицій, зниженню витрат, розширенню ринкових можливостей і зростанню ефективності фінансування.
Стейкхолдерський підхід	Орієнтує фінансову діяльність на потреби ключових груп зацікавлених сторін.	Прозорість, відповідальність, партнерство, репутаційність.	Зміцнює довіру кредиторів, інвесторів та партнерів, покращує умови фінансування і доступ до ринків.
ESG-підхід	Враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти у фінансовій стратегії підприємства.	Сталість, відповідальність, екологічність, соціальна орієнтація.	Підвищує інвестиційну привабливість, сприяє розвитку відповідального фінансування та інтеграції до глобальних ланцюгів поставок.

Джерело: [4-9].



Представлені у таблиці 1 концептуальні підходи та принципи дозволяють сформуванню цілісної методологічної основи для управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Їх інтеграція забезпечує поєднання стратегічного бачення та оперативної гнучкості, що є критично важливим за високої волатильності ринків, дефіциту ресурсів та підвищення ризиковості господарської діяльності. Системний і процесний підходи забезпечують структурованість і логічну послідовність фінансових рішень, ризик-орієнтований – створює механізми превентивного реагування, а інноваційний та цифровий – сприяють підвищенню точності, швидкості та обґрунтованості аналітичних процесів. Водночас стратегічний, кластерний та стейкхолдерський підходи розширюють горизонти розвитку та підсилюють взаємодію підприємства з ринковим і інституційним середовищем. Сукупно вони формують адаптивну модель фінансового менеджменту, здатну забезпечити стійкість аграрних підприємств у складних економічних умовах.

Забезпечення сталого розвитку та ефективного функціонування аграрних підприємств вимагає впровадження інноваційних підходів до управління фінансовими ресурсами та мінімізації впливу несприятливих зовнішніх факторів. Це особливо актуально, враховуючи природні, економічні та політичні ризики, характерні для сільськогосподарського сектору, що можуть спричинити значні коливання доходів та ускладнити господарську діяльність. Крім того, аграрний сектор постійно стикається з викликами, такими як зміни клімату, необхідність сталого розвитку та зростаюча конкуренція на міжнародних ринках, що вимагає від виробників адаптації та впровадження інновацій для підвищення ефективності та рентабельності. Ефективне управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах волатильності та зовнішніх ризиків є критично важливим, оскільки це дозволяє не тільки стабілізувати їхнє функціонування, але й забезпечити конкурентоспроможність на ринку [3]. З огляду на специфіку аграрного виробництва, яка характеризується високим



рівнем ризиків, розробка та впровадження ефективних фінансових інструментів та механізмів є запорукою стійкості та економічної безпеки цих підприємств [8]. Саме тому, адаптація наявних та запровадження нових фінансових інструментів, що включають кредити, позики, гранти та страхування, є життєво необхідними для підвищення стійкості агропродовольчих підприємств. Крім того, необхідно враховувати, що успішність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від макро- та мікроекономічних чинників. Відповідно, для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності аграрних підприємств важливо враховувати як об'єктивні фактори кругообігу фінансових ресурсів, так і суб'єктивні аспекти управлінського впливу [4]. Важливість залучення достатнього обсягу власних коштів та формування капіталу підприємства також є ключовим фактором, що забезпечує фінансову стійкість і незалежність аграрних підприємств у кризових ситуаціях. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише протистояти несприятливим зовнішнім впливам, але й інвестувати у розвиток, модернізацію виробництва та впровадження новітніх технологій, що є запорукою їхнього довгострокового успіху. Одним з ключових напрямків для досягнення такої стійкості є вдосконалення управління фінансовими ресурсами, що є основою для забезпечення економічної безпеки підприємства та його сталого розвитку. Це вимагає формування нового підходу до фінансового менеджменту, спрямованого на зростання та ефективне використання майнового потенціалу аграрного сектора, забезпечуючи при цьому його стійкість [1].

Саме тому, дослідження можливих джерел фінансових ресурсів та оцінка впливу зовнішніх факторів є критично важливими для національної економіки, особливо в контексті підвищення фінансової стійкості малих та середніх агропідприємств [3]. Ефективне управління фінансовими ресурсами та постійний моніторинг ризиків дозволяють аграрним підприємствам не тільки виживати в умовах волатильності, а й успішно розвиватися, забезпечуючи їхню фінансову стабільність та довгострокову перспективу. Такий підхід включає в



себе оптимізацію інвестиційної привабливості та впровадження інноваційних технологій, що є фундаментальними елементами для забезпечення сталого зростання аграрного сектору та зміцнення економічної безпеки держави. Ці аспекти підкреслюють необхідність глибокого аналізу та адаптації концептуально-методологічних засад управління фінансовими ресурсами підприємств до сучасних умов [6].

У контексті таких викликів особливої ваги набуває практична площина удосконалення фінансового менеджменту, оскільки саме інструментальний арсенал визначає здатність аграрних підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність фінансових потоків. Ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від того, наскільки раціонально підприємства застосовують доступні фінансові механізми, адаптують їх до власної ресурсної бази та специфіки виробничих циклів, а також інтегрують інноваційні й цифрові рішення у щоденну діяльність. Систематизація таких механізмів дозволяє виявити їх потенціал, визначити функціональні можливості та встановити їхню релевантність в умовах волатильності та зростання ризиків. З огляду на це доцільно узагальнити ключові практичні інструменти розвитку фінансової діяльності аграрних підприємств, що забезпечують стійкість, гнучкість і адаптивність управлінських рішень у кризових умовах (табл. 2).

Таблиця 2

Практичні механізми та інструменти розвитку фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах волатильності та зовнішніх ризиків

Інструмент / механізм	Суть інструменту	Умови та особливості застосування	Практична цінність для аграрного підприємства
Бюджетування та управління грошовими потоками	Планування доходів, витрат, руху коштів.	Потребує регулярного оновлення з урахуванням сезонності й ринкових коливань.	Забезпечує платоспроможність, дозволяє уникати касових розривів.
Сценарне фінансове планування	Моделювання кількох варіантів розвитку	Використовується під час нестабільності ринків та зміни логістики.	Дозволяє готувати превентивні



	подій: оптимістичного, реалістичного, песимістичного.		рішення, знижує ризик збитків.
Аграрні розписки	Форма кредитування під заставу майбутнього врожаю.	Потребує укладання договору з кредитором; доступна навіть малим господарствам.	Дозволяє залучити кошти без додаткової застави; знижує дефіцит обігових коштів.
Факторинг	Продаж дебіторської заборгованості банку чи фінкомпанії.	Актуально за умов затримок оплати від покупців.	Забезпечує швидке отримання коштів та прискорення оборотності капіталу.
Лізинг сільгосптехніки	Довгострокова оренда з подальшим викупом.	Менше початкове навантаження на бюджет, ніж купівля техніки.	Дозволяє оновлювати технічну базу без великих разових витрат.
Страховання аграрних ризиків	Фінансовий захист від втрат через погодні та виробничі ризики.	Вимагає точної оцінки страхових випадків та врожайності.	Зменшує непередбачені витрати, стабілізує доходи.
Хеджування цінових ризиків	Фіксація майбутньої ціни через форвардні чи ф'ючерсні контракти.	Актуально при волатильних цінах на зерно, олійні, продукти переробки.	Захищає доходи підприємства від різких коливань ринку.
Державні програми підтримки та гранти	Компенсації, часткове відшкодування техніки, кредити 5–7– 9%.	Потребує відповідності критеріям і належної звітності.	Зменшує фінансове навантаження, підвищує інвестиційні можливості.
ERP-системи та цифровий облік	Автоматизація обліку, логістики, фінансів і звітності.	Вимагає базового цифрового оснащення та навчання персоналу.	Підвищує точність фінансових даних, скорочує втрати та людські помилки.
Інструменти бізнес- аналітики (BI)	Візуалізація даних, аналіз витрат, прогнозування доходів і ризиків.	Інтегруються з ERP та обліковими системами.	Дають змогу ухвалювати рішення на основі даних, а не інтуїції.
Кооперація та логістична інтеграція	Спільне використання техніки, складів, транспорту.	Ефективно в малих і середніх підприємств.	Знижує витрати, забезпечує доступ до інфраструктури й ринків.
Контрактне землеробство (вирощування під замовлення)	Попередня фіксація умов і ціни з переробником/експор тером.	Потребує переговорів і юридично чітких угод.	Зменшує цінові ризики, гарантує збут і частково фінансування.

Джерело: [8-12].



Представлена у таблиці 2 система практичних механізмів та інструментів відображає комплексний інструментарій, здатний забезпечити дієвий розвиток фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах підвищеної волатильності, нестабільності ринкової кон'юнктури та зростання зовнішніх ризиків. Її логіка ґрунтується на поєднанні традиційних фінансових інструментів та сучасних цифрових рішень, що дозволяє підвищити результативність управлінських дій на всіх етапах фінансового циклу – від планування та залучення ресурсів до контролю, моніторингу й оцінювання ефективності. Використання бюджетування, сценарного планування, страхування, лізингу та факторингу створює можливості для швидкого реагування на ринкові коливання і мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільністю доходів та сезонністю виробництва. Інструменти цифрової трансформації – ERP-системи, платформи бізнес-аналітики та електронний документообіг – забезпечують високу точність фінансових даних, знижують операційні витрати та підсилюють аналітичну спроможність підприємства [13-15].

Застосування цих механізмів у комплексі формує адаптивну модель управління фінансовими процесами, що дозволяє не лише стабілізувати фінансовий стан аграрних підприємств у кризових умовах, а й створює підґрунтя для їхнього довгострокового розвитку, інноваційної модернізації та зміцнення конкурентоспроможності в мінливому економічному середовищі.

Висновки. Досягнення поставленої мети дало змогу сформувати цілісне бачення концептуальних засад управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведене дослідження підтвердило, що фінансова діяльність аграрних суб'єктів перебуває під впливом багатомірної сукупності ризиків, зумовлених як глобальними економічними процесами, так і національними соціально-політичними умовами. Це зумовлює необхідність переходу від традиційних



підходів до більш гнучких, адаптивних і стратегічно орієнтованих моделей фінансового управління.

Узагальнення теоретичних положень дозволило виокремити ключові концептуальні підходи – системний, ризик-орієнтований, процесний, стратегічний, інноваційний, кластерний, стейкхолдерський та ESG-орієнтований. Їх інтеграція забезпечує формування методологічної основи, що поєднує стратегічну спрямованість, оперативну гнучкість та здатність до адаптації в умовах волатильності. Застосування цих підходів посилює узгодженість фінансових рішень, підвищує їх обґрунтованість і сприяє зміцненню фінансової стійкості аграрних підприємств.

Практичне значення отриманих результатів відображено у систематизації механізмів і інструментів фінансового управління, релевантних кризовим умовам. Виокремлено інструментарій, що дозволяє забезпечувати стабільність фінансових потоків, розширювати доступ до ресурсів, мінімізувати виробничі та ринкові ризики, а також підвищувати ефективність фінансових процесів завдяки цифровізації та автоматизації. Використання бюджетування, сценарного планування, страхування, хеджування, аграрних розписок, лізингу, факторингу, цифрових платформ та інструментів бізнес-аналітики створює можливість підвищити адаптивність управління та забезпечити стійкість навіть за умов значної невизначеності.

Таким чином, результати дослідження формують науково обґрунтовану основу для удосконалення системи управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств. Запропоновані концептуальні підходи та практичні механізми можуть бути використані під час розроблення стратегій фінансового розвитку, формування антикризових рішень та підвищення ефективності фінансового менеджменту у сучасному аграрному секторі. Це забезпечує можливість не лише стабілізувати поточний фінансовий стан підприємств, але й створити умови для їх довгострокового інноваційного та інвестиційного розвитку.



Список використаних джерел

1. Масюк Ю., Рудакова В. Ю. Управління фінансовими ресурсами підприємств аграрного сектору. *Investytsiyi: Praktyka ta Dosvid*. 2022. № 22. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.22.74>
2. Prokopchuk O. T., Bechko P. K., Vlasyuk S., Nepochatenko O., Ptashnyk S. Financial mechanisms of regulatory development of entrepreneurial activity of agricultural business entities. *Scientific Horizons*. 2022. Vol. 25, No. 7. P. 10–19. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\).2022.10-19](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7).2022.10-19)
3. Халатур С., Павленко О., Олійник О. О., Чухно О. С. Банківські інструменти та фінансовий інжиніринг як драйвер адаптації аграрного бізнесу до ризиків. *Investytsiyi: Praktyka ta Dosvid*. 2025. № 20. С. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20.109>
4. Bodnar O., Semeniuk A. Formation of financial resources of agricultural enterprises. *Modern Economics*. 2024. Issue 23. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v44\(2024\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.v44(2024)-03)
5. Davydenko N., Wasilewska N., Тітенко З., Wasilewski M. Substantiation of the risk neutralization mechanism in the financial security management of agricultural enterprises. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 3. Article 1159. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16031159>
6. Gudz O. Ye., Stetsiuk P. A. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. Vol. 1, No. 32. С. 330. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200530>
7. Kurdyś-Kujawska A., Soliwoda M., Grzelczak M., Apanel A. Financial innovation in building agricultural sector resilience: New horizons and challenges for blended finance in Poland. *Agriculture*. 2025. Vol. 15, No. 7. Article 754. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture15070754>



8. Nematovich B. D. Foreign experience in economic risk management and opportunities for their use. *International Journal on Integrated Education*. 2019. Vol. 2, No. 5. P. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.31149/ijie.v2i5.135>
9. Oleksandrenko I. V. Management of financial activities of agricultural enterprises in Ukraine. *Business Inform*. 2024. No. 553. P. 194–201. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-194-201>
10. Rachynskiy O. Directions for strengthening the financial stability of domestic enterprises under the conditions of functioning in the WTO. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*. 2022. No. 52. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-12>
11. Sharopatova A. V., Olentsova J. A. Ensuring sustainable development of an agricultural enterprise based on improving the management of financial resources. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. Vol. 839, No. 2. Article 022093. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/839/2/022093>
12. Vdovenko L. Financial aspect of the activity of small and medium-sized business enterprises in the agricultural sphere and their role in the development of rural areas. *Economy, Finances, Management: Topical Issues of Science and Practical Activity*. 2021. Issue 24. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-2-2>
13. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
14. Шульга О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>
15. Мавлева Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>