

УДК 338.43:658.15

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-19

Павлюк С. І., кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0001-9093-5237

e-mail: svetlanapavliyk@gmail.com

Шевчук Д. В., здобувач вищої освіти факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0009-0007-7366-697X

e-mail: vozncifr20@gmail.com

Особливості функціонування системи фінансового менеджменту аграрного підприємства в умовах воєнного стану

Анотація. В статті розглянуто особливості функціонування системи фінансового менеджменту аграрного підприємства в умовах воєнного стану. Зауважено, що в результаті повномасштабного вторгнення в Україну аграрний сектор істотно постраждав, особливо це стосується виробничої та транспортної інфраструктури, скорочення та повна втрата логістичних шляхів, а також обсягів експорту, зростання вартості ресурсів та ін. Відмічено, що в таких умовах невизначеності, особливої уваги слід приділити системі фінансового менеджменту, яка через налагодження взаємодії між усіма ланками забезпечує синергійний вплив фінансової діяльності на операційну ефективність, прямо підвищуючи ключові показники результативності суб'єкта господарювання. Зокрема, було проведено поглиблену діагностику фінансового стану аграрного підприємства (оцінка фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та ефективності використання активів підприємства), що дозволяє виявити як загрози, так і резерви зростання, а також оцінити ефективність функціонування системи фінансового менеджменту аграрного підприємства. З метою її покращення запропоновано розробити стратегію забезпечення фінансової стійкості підприємства. Серед основних пріоритетів окреслено: управління дебіторською заборгованістю, посилення ліквідності та платоспроможності, покращення системи фінансового антикризового управління, зниження рівня витрат, збільшення рівня та суми прибутку, формування страхового та резервного фонду. Акцентовано, що дана стратегія стане сучасним управлінським інструментом, що поєднує довгострокове бачення з оперативною гнучкістю, забезпечуючи не лише стійкість, а й умови для сталого розвитку аграрного підприємства.

Ключові слова: фінансовий менеджмент; фінансова стійкість; ліквідність; платоспроможність; ефективність; стратегія.

Pavliuk Svitlana, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Shevchuk Denis, student of the Faculty of Management, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Peculiarities of the Functioning of the Financial Management System of an Agricultural Enterprise under Martial Law

Abstract. Introduction. The agricultural sector in Ukraine has traditionally been a key driver of economic development and is crucial to the country's food security. However, as a result of the full-scale invasion, the sector has suffered significantly, particularly with regard to production and transport infrastructure. This has included the reduction and complete loss of logistics routes, as well as a decline in export volumes and an increase in the cost of resources. In such circumstances, improving the financial management systems of agricultural enterprises is paramount. This should involve increasing business sustainability, ensuring flexibility in decision-making and establishing mechanisms for rapid recovery in times of crisis.

Purpose. This article aims to demonstrate the theoretical and practical importance of financial management in an agricultural enterprise under martial law. The study aims to provide an in-depth diagnosis of the financial condition of such an enterprise. This approach helps to identify threats and growth opportunities, offering a scientific basis for developing an effective financial strategy in today's uncertain conditions.

Results. In the context of modern instability, the external economic environment of domestic agricultural enterprises is undergoing rapid transformation due to technological progress, evolving consumer preferences and frequent updates to market legislation. This is further exacerbated by martial law conditions. The introduction of new, flexible and mobile management methods that can increase the reliability of organisational systems in the face of unpredictable factors will boost the competitiveness of agricultural enterprises. A detailed analysis of an agricultural enterprise's key financial indicators and overall condition, including an assessment of its liquidity, solvency, financial stability and profitability, provides a valuable methodological

¹Стаття надійшла до редакції: 15.11.2025

Received: 15 November 2025

basis as well as a situational report. The conclusions and recommendations developed on this basis can be extrapolated to other agricultural enterprises operating in similar conditions, allowing for the adoption of best management practices. This approach improves the financial model of a particular entity and creates a benchmark for the industry, accelerating economic growth and increasing the overall competitiveness of the agricultural sector. Analysing the financial indicators of the Agricultural Society 'AGROSOYZ' enabled us to evaluate its financial stability and verify its compliance with the 'golden rule of enterprise economics', which is unfortunately only partially implemented. Consequently, the financial system remains vulnerable to external threats and requires improvement, particularly through developing a strategy to ensure the enterprise's financial sustainability.

Conclusions. *In order to improve the financial management of an agricultural enterprise, the following strategy for ensuring financial stability is proposed: This includes managing receivables, strengthening liquidity and solvency, improving anti-crisis management, reducing costs, increasing profits and forming insurance and reserve funds. This strategy requires strategic planning, flexible forecasting and constant financial monitoring in order to adjust goals promptly. By combining long-term vision with operational flexibility, this strategy will become a modern management tool. It will ensure stability and sustainable development for agricultural enterprises.*

Keywords: *financial management; financial stability; liquidity; solvency; efficiency; strategy.*

JEL Classification: *Q14; Q13.*

Постановка проблеми. Аграрний сектор України традиційно виступає одним із ключових драйверів економічного розвитку та є запорукою продовольчої безпеки держави. Саме завдяки аграрним підприємствам формується значна частина експортного потенціалу країни, забезпечується зайнятість населення та надходження валютних ресурсів [1]. Стабільне функціонування цього сектору має вирішальне значення не лише для економіки, але й для соціальної сфери.

Однак в умовах воєнного стану діяльність аграрних підприємств істотно ускладнюється. Найбільш відчутними проблемами є руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, обмеження логістичних шляхів, скорочення обсягів експорту й зростання вартості ресурсів. Додатковими негативними чинниками виступають інфляційні процеси, нестабільність валютного курсу та підвищений рівень ризиків у сфері фінансування. Усе це суттєво впливає на ефективність ведення господарської діяльності та вимагає нових підходів до управління фінансовими потоками.

У такій ситуації особливої актуальності набуває вдосконалення системи фінансового менеджменту аграрних підприємств. Вона має бути зорієнтована на підвищення стійкості бізнесу, забезпечення гнучкості у прийнятті рішень та створення механізмів швидкого відновлення в умовах кризових викликів. Від того, наскільки ефективно буде функціонувати фінансовий менеджмент у цей період, залежить здатність аграрного сектору виконувати стратегічні завдання та забезпечувати продовольчу безпеку країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній економічній літературі фінансовий менеджмент розглядається як комплексна система принципів, методів та інструментів управління фінансовими ресурсами підприємства, спрямована на забезпечення його стійкого розвитку й конкурентоспроможності. У навчальному посібнику «Фінансовий менеджмент» акцентується увага на тому, що ключовим завданням фінансового менеджменту є оптимізація фінансових потоків та своєчасне прийняття управлінських рішень, які формують основу для довгострокової стабільності

бізнесу [2]. Саме ці положення стають базовими для формування фінансових стратегій у період воєнної нестабільності, коли підприємства змушені оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Вагомий внесок щодо обґрунтування теоретико-прикладної ролі та концепцій фінансового менеджменту в практиці управління підприємством в умовах воєнного стану зробили Аберніхін І. та Божанова О. [3], а саме: максимізація прибутку, урахування вартості грошей у часі, управління ризиками та доходністю, а також забезпечення ліквідності й платоспроможності є основними інструментами. Науковці підкреслюють, що такі концепції мають універсальний характер та повинні адаптуватися до сучасних умов. Крім того, на їх думку «...саме інтеграція принципів управління ризиками у фінансову стратегію аграрних підприємств дозволяє мінімізувати збитки та зберегти потенціал розвитку навіть в умовах руйнування інфраструктури та обмеження доступу до зовнішніх ринків» [3].

Своєю чергою, Непочатенко О.О. та Пташник С.А. [4] розглядають фінансовий менеджмент як «...комплексну систему принципів і методів розвитку і реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства та організації його грошових потоків з метою досягнення оперативно-тактичних та стратегічних цілей» [4]. Відповідно Журавльова І. [5] розглядає фінансовий менеджмент як «...цілісну систему управління фінансами суб'єкта господарювання, яка призначена для організації взаємодії об'єктів і суб'єктів управління для забезпечення ефективного впливу фінансової діяльності на кінцеві результати роботи суб'єкта господарювання» [5].

Такі автори як Коваль Н.О., Ткачук Л.М. та Панасенко І.О. [6] у своєму дослідженні стратегій фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку відмічають, що планування, бюджетування, прогнозування та моніторинг є ключовими в досягненні економічної оптимізації підприємств. Крім того, автори приділяють значну увагу «...важливості відкритої комунікації та скоординованих дій між усіма сторонами, залученими

до прийняття ефективних фінансових рішень. А завдяки дієвому моніторингу фінансових показників фінансовий менеджмент може гарантувати той факт, що організація максимально ефективно використовує наявні ресурси» [6].

Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки досліджували Башлай С.В., Павловський М.В. та Лизак М.П. [7]. Так, автори трансформують класичне поняття фінансового менеджменту відповідно до впливу цифрових технологій. Вони зазначають, що «...традиційні складові фінансового менеджменту – люди, процеси, дані та технології значно трансформувались та видозмінились, в результаті чого сформувались нові якості, можливості, з'явилися нові зв'язки». Вони пропонують «...автоматизувати найбільш популярні напрямки фінансового менеджменту, зокрема Р2Р продажі, бухгалтерський облік, бюджетування, виставлення рахунків, управління запасами, управління витратами, розрахунки пов'язані з нарахуванням та оплатою праці, керування грошовими потоками та сплата податків» [7].

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретично-прикладної ролі та особливостей функціонування системи фінансового менеджменту аграрного підприємства в умовах воєнного стану. Зокрема, основні цілі дослідження спрямовані на поглиблену діагностику фінансового стану аграрного підприємства, що дозволяє виявити як загрози, так й резерви зростання, та забезпечити наукове підґрунтя для розробки ефективної фінансової стратегії в умовах невизначеності сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасної нестабільності зовнішнє економічне оточення вітчизняних аграрних підприємств зазнає стрімких трансформацій, що викликані технологічним прогресом, еволюцією споживчих переваг та регулярним оновленням ринкового законодавства, а, крім того, ще й посилені умовами воєнного стану. Все це вимагає від суб'єктів господарювання не лише своєчасної адаптації, але й формування комплексної програми розвитку, орієнтованої на стійке економічне зростання. Формування та запровадження нових, гнучких й мобільних методів управління, здатних підвищити надійність організаційної системи в умовах впливу непередбачуваних чинників сприятиме зростанню конкурентоспроможності аграрних підприємств.

З метою розробки ефективної фінансової стратегії для аграрних підприємств в умовах невизначеності було проведено аналіз фінансового стану та оцінено ефективність функціонування системи фінансового менеджменту у СВФ «АГРОСОЮЗ». Для дослідження було використано методичні підходи провідних українських науковців у сфері фінансового аналізу. Зокрема, основу розрахунків складають положення,

викладені групою авторів [8] у навчальному посібнику «Фінансовий аналіз», у якому детально наведено методику оцінки фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та ефективності використання активів підприємства.

Детальний аналіз ключових фінансових показників та загального стану одного аграрного підприємства, включно з оцінкою його ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності, надає не просто ситуативний звіт, а цінну методологічну базу. Висновки та розроблені на їх основі рекомендації дозволять екстраполювати найкращі управлінські практики на інші сільськогосподарські підприємства, які функціонують в схожих умовах. Такий підхід забезпечує не лише покращення фінансової моделі конкретного суб'єкта, але й створює бенчмарк для галузі, прискорюючи економічне зростання та підвищуючи загальну конкурентоспроможність агросектору в цілому.

Умови воєнного стану суттєво впливають на формування активів, адже підприємства змушені адаптуватися до змін у фінансових потоках, нестабільності ринків та обмеженого доступу до капіталу. Тому, для комплексної оцінки ефективності функціонування системи фінансового менеджменту аграрного підприємства важливо проаналізувати структуру його активів. Саме співвідношення необоротних та оборотних активів дозволяє виявити пріоритети у використанні ресурсів, рівень ліквідності й можливості забезпечення безперервного виробничого процесу (табл. 1).

Так, дані розраховані в табл. 1 свідчать про певні зміни у структурі активів підприємства протягом досліджуваного періоду. Простежується зростання питомої ваги оборотних активів, що може свідчити про посилення уваги до забезпечення ліквідності та оперативного фінансування господарської діяльності. Водночас частка необоротних активів дещо скоротилася, що може бути наслідком обмежених інвестицій у розвиток основних засобів або переорієнтації фінансових ресурсів на підтримку поточної діяльності.

Зміна співвідношення між оборотними та необоротними активами вказує на адаптацію підприємства до умов невизначеності та зростання ризиків, що є актуальним у сучасних економічних реаліях. Така тенденція може позитивно впливати на фінансову гнучкість, однак водночас постає питання про довгострокову інвестиційну стратегію та оновлення виробничих ресурсів.

У цілому, аналіз структури активів дозволяє зробити висновок, що аграрне підприємство обирає більш консервативну політику управління майном, орієнтуючись на підвищення оборотності капіталу й мінімізацію ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища.

Таблиця 1 Показники структури майна (активів) СВФ «АГРОСОЮЗ» (станом на кінець року), %

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., в. п.
Частка:				
- необоротних активів у майні	6,1	4,8	3,5	-2,6
- оборотних активів у майні	93,9	95,2	96,4	2,5
- основних засобів у майні	6,1	4,8	3,5	-2,6
- основних засобів у необоротних активах	100,0	99,7	98,7	-1,3
- запасів у майні	68,5	69,6	40,4	-28,1
- запасів в оборотних активах	72,9	73,2	41,8	-31,1
- готової продукції і товарів у майні	53,8	50,0	24,2	-29,6
- готової продукції і товарів в оборотних активах	57,3	52,5	25,1	-32,2
- поточної дебіторської заборгованості в майні	10,8	16,2	41,2	30,4
- поточної дебіторської заборгованості в оборотних активах	11,5	17,0	42,7	31,2
- грошей і поточних фінансових інвестицій у майні	13,3	5,9	11,8	-1,5
- грошей і поточних фінансових інвестицій в оборотних активах	14,2	6,3	12,2	-2,0

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

Оцінка фінансової стійкості аграрного підприємства неможлива без використання відносних показників, що дають змогу визначити ефективність управління капіталом, рівень фінансової незалежності та здатність своєчасно виконувати зобов'язання. У таблиці 2 наведено ключові коефіцієнти фінансової стійкості СВФ

«АГРОСОЮЗ», включно з коефіцієнтом автономії, концентрації позикового капіталу та іншими, що дозволяє комплексно оцінити структуру капіталу та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2 Відносні показники оцінювання фінансової стійкості СВФ «АГРОСОЮЗ» (станом на кінець року)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+,-)
Коефіцієнт фінансової автономії	0,935	0,907	0,934	-0,001
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,065	0,093	0,066	+0,001
Коефіцієнт фінансового ризику	0,070	0,103	0,071	+0,001
Коефіцієнт фінансової стабільності	14,269	9,715	14,113	-0,156
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,013	0,006	0,006	-0,007
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	0,014	0,007	0,006	-0,007
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	0,052	0,087	0,060	+0,008
Коефіцієнт страхування бізнесу	15,343	18,873	26,279	+10,936
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,065	0,053	0,038	-0,027
Коефіцієнт страхування зареєстрованого капіталу	480,540	509,350	657,653	+177,113
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,935	0,947	0,962	+0,027
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,96	0,940	0,963	+0,007
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	1,267	1,224	2,217	+0,950
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,149	0,070	0,131	-0,018
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,061	0,048	0,035	-0,026
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	1,000	0,998	0,987	-0,013
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,863	0,892	0,903	+0,040
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	15,417	19,824	27,139	+11,722

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

Представлені у таблиці 2 відносні показники дають змогу оцінити рівень фінансової стійкості СВФ «АГРОСОЮЗ» та визначити його здатність забезпечувати господарську діяльність власними ресурсами. Ключові коефіцієнти характеризують структуру капіталу, рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування та можливості підприємства

підтримувати платоспроможність. Слід відмітити, що динаміка показників свідчить про наявність як позитивних, так й проблемних тенденцій. Зокрема, підвищення частки власного капіталу в структурі фінансування вказує на зміцнення автономії підприємства, що знижує його фінансові ризики. Водночас зростання короткострокових зобов'язань

може свідчити про підвищену залежність від кредиторів, що створює ризики втрати стійкості у випадку зниження ліквідності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що фінансова стійкість СВФ «АГРОСОЮЗ» залишається на достатньому рівні, проте для її посилення необхідно оптимізувати структуру капіталу, зокрема зменшити частку позикових коштів у короткостроковій перспективі. Це сприятиме підвищенню стабільності підприємства та зниженню ризику фінансової залежності від зовнішніх джерел.

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства є ключовим елементом оцінки його фінансового стану, оскільки він відображає здатність суб'єкта господарювання своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами. Високий рівень ліквідності свідчить про фінансову гнучкість і надійність, тоді як низькі значення можуть сигналізувати про ризик утворення боргових проблем (табл. 3).

Таблиця 3 Показники оцінювання ліквідності та платоспроможності СВФ «АГРОСОЮЗ» (станом на кінець року)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., (+, -)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,544	0,685	1,954	-0,590
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,846	2,934	9,308	+4,462
Коефіцієнт загальної ліквідності	17,915	10,931	16,004	-1,911
Коефіцієнт платоспроможності	16,262	10,064	14,527	-1,735
Коефіцієнт критичної ліквідності	4,846	2,934	9,308	+4,462
Коефіцієнт покриття запасів	0,362	0,348	1,319	+0,957

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

Показники ліквідності СВФ «АГРОСОЮЗ» у динаміці демонструють неоднорідні тенденції. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 році знизився на 0,590 пунктів порівняно з 2022 роком, що може свідчити про скорочення частки грошових коштів та їх еквівалентів для негайного погашення боргів. Водночас суттєве зростання коефіцієнтів швидкої та критичної ліквідності (+4,462 пунктів) відображає підвищення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2024 році становив 16,004, що на 1,911 пунктів нижче рівня 2022 року, однак значення залишається значно вищим від нормативного. Подібна ситуація спостерігається й з коефіцієнтом платоспроможності, який хоч і знизився на 1,735 пунктів, проте зберіг високий рівень (14,527). Особливо позитивною динамікою характеризується коефіцієнт покриття запасів, який зріс майже у чотири

рази (з 0,362 до 1,319), що свідчить про достатність власних оборотних коштів для фінансування запасів.

Загалом підприємство зберігає стійкий рівень ліквідності та платоспроможності, хоча наявне зниження окремих коефіцієнтів вказує на потребу в оптимізації структури активів та управління грошовими потоками.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства застосовується концепція «золотого правила економіки» [8], яка передбачає, що темпи зростання прибутку повинні перевищувати темпи зростання доходу, а доходу – темпи зростання активів. Виконання даного правила демонструє раціональне використання ресурсів та стабільне покращення фінансових показників. Відповідно, з урахуванням викладено вище проведено аналіз динаміки середньорічної вартості активів, чистого доходу та фінансового результату СВФ «АГРОСОЮЗ» (табл. 4).

Таблиця 4 Аналіз показників динаміки для перевірки дотримання показника «золотого правила економіки підприємства»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2024 р. до 2022 р., %
Середньорічна вартість активів, тис. грн	474265	537998	632983	133,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	125266	299128	402956	321,7
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн	22768	61633	12554	55,1

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

За даними таблиці 4 відмітимо, що за період 2022-2024 рр. середньорічна вартість активів підприємства зросла на 133,5% (свідчить про поступове нарощення майнового потенціалу), а чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 3,2 рази. Тобто темпи зростання доходу значно перевищують темпи зростання активів,

що є позитивною тенденцією, яка говорить про активізацію збутової діяльності та зростання обсягів продажів.

Водночас чистий фінансовий результат за досліджуваний період знизився на 45% порівняно з 2022 роком, що свідчить про зменшення

рентабельності діяльності та порушення «золотого правила економіки». Попри суттєве зростання доходів, підприємству не вдалося забезпечити належний рівень прибутковості, що може бути наслідком підвищення витрат, неефективного управління ресурсами або несприятливих ринкових умов.

Аналіз стійкості економічного зростання аграрного підприємства здійснюється через розрахунок коефіцієнта стійкості економічного зростання, який показує, наскільки ефективно підприємство

використовує власний та залучений капітал, отримує прибуток й реінвестує фінансові результати, для розрахунку якого використаємо низку показників, що представлено в таблиці 5. Відповідно маємо змогу оцінити здатність підприємства підтримувати економічне зростання в умовах нестабільності та визначити ефективність використання ресурсів й фінансової стійкості, а також простежити вплив воєнного стану на його діяльність.

Таблиця 5 Розрахунок коефіцієнта стійкості економічного зростання СВФ «АГРОСОЮЗ»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Середньорічна вартість активів, тис. грн	474265	537998	632983	158718	33,5
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	385141	461261	365433	-19708	-5,1
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	22768	61633	12554	-10214	-44,9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	125266	299128	402956	277690	221,7
Дивіденди, тис. грн	—	—	—	—	—
Реінвестований прибуток, тис. грн	22768	61633	12554	-10214	-44,9
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	5,9	13,4	3,4	-2,5	×
Частка реінвестованого прибутку	1,0	1,0	1,0	0	—
Рентабельність продажу, %	18,2	20,6	3,1	-15,1	×
Ресурсовіддача, грн/грн	0,26	0,56	0,64	0,38	146,2
Коефіцієнт фінансової залежності	1,23	1,17	1,73	0,50	40,6

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

Дані розраховані в таблиці 5 свідчать, що середньорічна вартість активів СВФ «АГРОСОЮЗ» зросла на 37% у 2024 р. порівняно з 2022 р., що є позитивним моментом для зміцнення виробничого потенціалу. Водночас чистий дохід від реалізації продукції збільшився більш ніж у 2,2 рази, як результат значного розширення обсягів господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Однак ситуація з чистим фінансовим результатом є менш сприятливою, зокрема, у 2024 р. прибуток знизився у порівнянні з 2023 р. та становив лише 12554 тис. грн, що на 45% менше рівня 2022 року. Це означає, що, незважаючи на дотримання умови зростання доходів швидшими темпами, ніж активів, прибуток не лише не випереджає інші показники, а й має спадну тенденцію. Отже, підприємство частково порушує «золоте правило економіки», що може свідчити про високі витрати, зниження ефективності управління або несприятливі зовнішні фактори.

Створення дієвої фінансової стратегії в умовах невизначеності вимагає інтегрованого підходу, який поєднує інструменти гнучкого фінансового планування з механізмами ризик-менеджменту. Такий підхід включає комплексний аналіз усіх зовнішніх чинників (макроекономічних, регуляторних, кліматичних та воєнних), а також передбачати залучення інноваційних джерел фінансування.

Як зазначає Журавльова І.В. [9] найбільш проактивними адаптивними стратегіями стійкого розвитку з метою управління фінансовими ресурсами в умовах невизначеності є: «... управління ліквідністю в умовах невизначеності з метою забезпечити достатній рівень платоспроможності на випадок непередбачених витрат та зобов'язань; впровадження інформаційних технологій в фінансовому менеджменті і стратегічному плануванні; інвестиційні стратегії в умовах високої волатильності на ринках; управління валютними і процентними ризиками в умовах глобальної невизначеності» [9].

На думку Єрмошкіної О.В. та Парфененкової А.С. [10] фінансова стратегія «...це комплексна програма управлінських рішень, яка регламентує порядок формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для досягнення довгострокових економічних і стратегічних орієнтирів підприємства» [10]. Що ж стосується аграрних підприємств, то при їх розробці слід враховувати характерні особливості сільського господарства (сезонність виробництва, пряму залежність від природних факторів, циклічність та нерівномірність надходження коштів, потребу у значних обсягах капітальних інвестицій у матеріально-технічну базу та її оновлення) та чинники зовнішнього середовища, які досить часто мають динамічний та непередбачуваний характер.

Саме тому розробку фінансової стратегії в аграрному секторі слід здійснюється поетапно, інтегруючи оцінку загальноекономічних умов із галузевими ризиками та особливостями сільськогосподарського виробництва. Серед стратегій, які пропонують автори слід виділити наступні: еволюційна, диференціації, зростання, контролю над витратами та скорочення [10].

Враховуючи результати проведеного аналізу фінансового стану та ефективності функціонування системи фінансового менеджменту в досліджуваному підприємстві пропонуємо сфокусувати увагу на розробці та реалізації в майбутньому стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства. Серед основних пріоритетів визначимо: управління дебіторською заборгованістю (предоплата, страхування ризиків, факторинг, активізація роботи щодо поліпшення взаєморозрахунків); посилення ліквідності та платоспроможності (планування та моніторинг даних показників на постійній основі); покращення системи фінансового антикризового управління (SWOT-аналіз з фокусом на ризиках, ABC-аналіз продукції та контрагентів, моніторинг ключових показників результативності); зниження рівня витрат, збільшення рівня та суми прибутку (аналіз рівня собівартості реалізованої продукції та реалізаційних цін, концентрація на цільових ринках й продукції з

найвищою рентабельністю); формування страхового та резервного фонду.

Висновки. Повномасштабна війна в Україні спричинила глибоку кризу в аграрному секторі. Зокрема, підвищення логістичних витрат, нестабільність збутових каналів, зростання вартості ресурсів та кредитного навантаження та інше, що безумовно обмежують можливості аграрних підприємств щодо забезпечення сталого фінансового розвитку та знижують рівень їх фінансової безпеки. Проведений аналіз фінансових показників СВФ «АГРОСОЮЗ» дав змогу оцінити рівень фінансової стійкості та перевірити дотримання «золотого правила економіки підприємства», яке, на жаль, виконується лише частково. Тому, як наслідок, фінансова система господарства залишається вразливою до зовнішніх загроз, та потребує удосконалення, зокрема через розробку стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства. Основними ключовими вимогами до розробки вказаної стратегії є стратегічне планування та гнучке прогнозування, постійний фінансовий моніторинг для оперативного коригування поставлених цілей. Відповідно, ефективна фінансова стратегія стане динамічним управлінським інструментом, який поєднує довгострокове бачення з оперативною гнучкістю, забезпечуючи не лише стійкість, а й умови для сталого розвитку підприємства.

Література:

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Національний інститут стратегічних досліджень, 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>.
2. Тютюнник В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
3. Аберніхіна І., Божанова О. Фінансовий менеджмент та його базові концепції в контексті сучасного стану економіки України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. №(2 (116)). С. 134-140. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-19>.
4. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.11.
5. Журавльова І. Фінансовий менеджмент у сучасному вимірі. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. No. 4. P. 188–204. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-188-204>.
6. Коваль Н., Ткачук Л., Панасенко І. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>.
7. Башлай С. В., Павловський М. В., Лизак М. П. Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2023. №5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.52>.
8. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.
9. Журавльова І. Парадигма фінансової стратегії в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024, №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-137>.
10. Ермошкіна О. В., Парфененкова А. С. Фінансова стратегія в умовах невизначеності: зовнішні виклики для агро-підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.19.50>.

References:

1. The National Institute for Strategic Studies (2024, February 14). The Ukrainian Agricultural Sector in 2023: Resilience, Challenges, and Prospective Tasks. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>.
2. Tjutjunnyk, V. (2021). *Finansovyj menedzhment*. KNEU.
3. Abernikhina, I., & Bozhanova O. (2025). Financial management and its basic concepts in the context of the current state of Ukrainian economy. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series «Economic Sciences»*. (2 (116)), 134-140. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-19>.
4. Nepochatenko, O., & Ptashnyk, S. (2021). Financial management as a necessary component effective enterprise management system.

-
- Efektivna ekonomika*. 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.11.
5. Zhuravlova, I. (2023). Фінансовий менеджмент у сучасному вимірі. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 4, 188–204. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-188-204>.
 6. Koval, N., Tkachuk, L., & Panasenko, I. (2024). Financial management strategies in the face of unforeseen financial market fluctuations. *Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>.
 7. Bashlai, S., Pavlovskiy, M., & Lyzak, M. (2023). Development of financial management in the conditions of digitalization of the economy. *Efektivna ekonomika*. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.52>.
 8. Tjutjunnyk, Ju. M., Doroghanj-Pysarenko, L. O., & Tjutjunnyk, S. V. (2016). *Finansovij analiz*. PDAA.
 9. Zhuravlova, I. (2024). The paradigm of financial strategy in conditions of uncertainty. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-137>.
 10. Yermoshkina, O., & Parfenenkova, A. (2025). Financial strategy under uncertainty: external challenges for argo-enterprises. *AGROSVIT*. 19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.19.50>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License