

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВИМ СТАНОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВАTHEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGING
THE FINANCIAL CONDITION OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

В статті відмічено, що успішне управління підприємством у динамічному ринковому середовищі неможливе без ефективного управління його фінансовим станом. Надано визначення управлінню фінансовим станом підприємства, як цілеспрямована діяльність, завданням якої є оптимізація фінансових потоків, зменшення фінансових ризиків та поліпшення ефективності використання фінансових ресурсів, що має забезпечити фінансову стабільність суб'єкта господарювання в довготривалій перспективі. Визначено мету та ключові завдання, а також суб'єкти та об'єкти управління фінансовим станом аграрного підприємства в залежності від рівня управління; представлено основні стадії управління фінансовим станом сільськогосподарського підприємства за процесним підходом. Зазначено, що кінцевими цілями управління фінансовим станом є зменшення витрат, збільшення прибутковості та ринкової вартості.

Ключові слова: фінансовий стан, аграрне підприємство, управління фінансовим станом, суб'єкти та об'єкти управління, процесний підхід.

The article notes that successful management of an enterprise in a dynamic market environment is impossible without effective management of its financial condition. This process requires not only an in-depth analysis of financial indicators, but also constant improvement of the company's financial strategy. The choice of optimal methods of managing financial resources depends on many factors, including the stage of the company's development, its strategic goals and external economic conditions. In today's business environment, managers must have the skills not only to assess the financial condition, but also to actively influence it in order to ensure the stable development of the enterprise and its competitiveness. The management of the financial condition of the enterprise is defined as a purposeful activity focused on optimizing financial flows, minimizing financial risks and increasing the efficiency of the use of financial resources in order to ensure the long-term financial well-being of the business entity. The purpose and key tasks, as well as subjects and objects of financial management, are defined. The subjects of the management of the financial condition of the Agricultural Sector Society are specified, in particular: the owner, the director, the General Assembly, the heads of production units and external stakeholders, namely the state and others. The article gives the key characteristics of the objects of management of the financial condition of an agrarian enterprise depending on the level of management, which include: operational, tactical, and strategic levels. The main stages of managing the financial state of an agricultural enterprise according to the process approach are presented, namely: collection and analysis of financial information, diagnosis of the financial state of the enterprise, forecasting of financial results, development of a financial strategy, implementation of a financial strategy, control and monitoring of the implementation of plans, control and improvement of the financial strategy. The classification of methods for an agricultural enterprise is summarized, namely: vertical and horizontal analysis, comparative analysis, factor method, trend method, coefficient method. It is noted that the ultimate goals of financial management are to reduce costs, increase profitability and market value.

Key words: financial condition, agricultural enterprise, financial condition management, subjects and objects of management, process approach.

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-34>

Строченко Н.І.

к.е.н., професор кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького,
Сумський національний аграрний
університет

Зеленський А.С.

аспірант кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького,
Сумський національний аграрний
університет

Strochenko Natalia

Sumy National Agrarian University

Zelenskyi Andrii

Sumy National Agrarian University

Постановка проблеми. Управління фінансовим станом аграрного підприємства є обов'язковим елементом його загальної системи управління. Управління фінансовим станом полягає у пошуку джерел фінансових ресурсів, в оптимізації фінансових ресурсів, що здійснюється за допомогою планування, контролю та аналізу доходів, витрат, активів, пасивів та грошових потоків. Отже, для ефективного управління фінансовим станом аграрного підприємства слід використовувати системний підхід, постійно аналізувати фінансові показники в тісному взаємозв'язку з іншими аспектами діяльності підприємства. Фінансову стратегію слід формувати у відповідності до загальної бізнес-стратегії підприємства. Реагування на будь-які відхилення від запланованих показників та коригування фінансової політики слід здійснювати оперативньо на основі аналізу змін та явищ, що відбуваються у зовнішньому підприємницькому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сфері управління фінансовим станом протягом багатьох років накопичено значний досвід як західними, так і українськими дослідниками. Їхні роботи, ґрунтуючись на класичних підходах, доповнені новими методами та інноваційними рішеннями, що робить їх цінними для сучасних аграрних підприємств. В ході проведення дослідження з проблематики управління фінансовим станом використано наукові праці таких авторів, як: Куцай Н.С. та ін. [4], Tomchuk O. [7], Чепка В. та ін. [5], Бегун С. [1], Караченко В. та ін. [2] та ряду інших вчених.

Важливість теоретичних розробок та висока практична значущість отриманих результатів, зокрема для аграрних підприємств, обумовлюють необхідність поглиблення дослідження проблеми управління фінансовим станом аграрного підприємства з метою пошуку резервів його покращення.

Постановка завдання. Метою дослідження в даній статті є огляд теоретико-методичних аспектів управління фінансовим станом сільськогосподарського підприємства з метою його покращення фінансового стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансовий стан аграрного підприємства обумовлює спроможність підприємства до стабільної довготривалої діяльності. В праці Чепка В., Свідерська І., Гавриленко Ю. виокремлено основні підходи до визначення фінансового стану: як рівень збалансованості активів та пасивів, як стан капіталу та спроможність підприємства до розвитку, як показник фінансової конкурентоспроможності, як здатність фінансувати свою поточну діяльність, як сукупність показників, що відображають процес формування та використання капіталу [5]. Враховуючи багатоаспектність сутності фінансового стану, то для досягнення стійкого становища на підприємстві слід здійснювати управління фінансовим станом.

Під управлінням фінансовим станом на підприємстві, Куцай Н.С. розуміє комплексний процес, який включає систему завдань та послідовність етапів реалізації управління [4].

Управління фінансовим станом аграрного підприємства у широкому розумінні є комплексом дій, що необхідні для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів для досягнення його цілей розвитку підприємства. Управління фінансовим станом передбачає вивчення фінансових аспектів у сукупності з іншими сферами господарювання підприємства, такими як виробництво, маркетинг, інвестиції.

У вузькому розумінні управління фінансовим станом сільськогосподарського підприємства – це сукупність інструментів та дій, спрямованих на досягнення оптимального рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Від цього залежить здатність підприємства до виживання в умовах фінансових потрясінь.

В праці Каращенко В., Рибіцький О. визначено внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на управління фінансовим станом аграрних підприємств, зокрема: сезонність, вплив природно-кліматичних умов, валютні коливання, динамічність цін, державне регулювання [2].

У зв'язку з наявністю численних впливів, слід визначити мету управління фінансовим станом аграрного підприємства. Вона полягає у забезпеченні стабільної господарської діяльності та виявленні резервів подальшого розвитку на основі ефективного використання фінансових ресурсів, оптимізації витрат, оптимізації доходів і витрат. Окремо, як мету управління фінансовим станом, слід виокремити мінімізацію фінансових ризиків, що дозволяє забезпечити стабільну діяльність та розвиток в довготривалій перспективі.

Для досягнення мети управління фінансовим станом аграрному підприємству слід вирішити такі завдання:

- підвищення ефективності використання фінансових ресурсів шляхом раціонального їх використання, зменшення витрат та оптимізації доходів;
- досягнення фінансової стійкості підприємства шляхом забезпечення достатнього обсягу грошових ресурсів для своєчасного виконання всіх фінансових зобов'язань;
- збільшення прибутковості підприємства за рахунок підвищення рентабельності та виробництва високорентабельних видів продукції та за рахунок знаходження вигідних каналів реалізації;
- зниження фінансових ризиків шляхом постійного моніторингу, виявлення та знешкодження або мінімізації можливих ризиків;
- залучення інвестицій шляхом підвищення інвестиційної привабливості;
- управління дебіторською та кредиторською заборгованістю шляхом постійної роботи з контрагентами для своєчасного погашення боргів перед кредиторами та стягнення боргів від дебіторів;
- впровадження страхування фінансових ризиків;
- постійний моніторинг, контроль та аналіз фінансової діяльності з метою вчасного реагування на відхилення фактичних фінансових показників від запланованих.

Управління фінансовим станом підприємства є невіддільним елементом загального управління, що охоплює взаємодію керівництва та фінансових ресурсів підприємства.

В аграрному секторі найбільш розповсюджена організаційно-правова форма – Товариство. Суб'єктами управління фінансовим станом Товариства аграрного сектору є особи, що реалізують мету Товариства, а саме:

1. Власники Товариства, які безпосередньо визначають стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства, наприклад, інноваційно-інвестиційні проекти по освоєнню сучасних технологій агропромисловства, розширення напрямів діяльності, або ж збереження стабільного фінансового стану.
2. Загальні збори, як вищий орган управління Товариством, приймають найважливіші рішення, затверджують фінансову звітність, визначають напрями розподілу прибутку, внесення змін до статуту, впливає на прийняття рішень щодо фінансової діяльності підприємства.
3. Вищий виконавчий рівень управління аграрним підприємством, який представлений посадами директора та його заступників. Вони забезпечують реалізацію в життя визначених власниками стратегічних напрямів розвитку господарства.
4. Менеджери структурних підрозділів, які безпосередньо відповідають за виконання планів і забезпечення фінансових результатів Товариства.

Крім вказаних внутрішніх суб'єктів, фінансовий стан аграрного підприємства залежить і від зовнішніх суб'єктів, таких як державні органи влади, кредитори, інвестори, конкуренти [7].

Об'єктами управління фінансовим станом аграрного підприємства є сукупність фінансових ресурсів, джерел їх надходження, процесів використання, які контролюються суб'єктами управління з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та досягнення визначених стратегічних та тактичних цілей.

Визначені об'єкти залежать від рівня управління (рис. 1).

З рис. 1 бачимо, що операційний рівень управління фінансовими ресурсами сфокусований на поточній діяльності, відповідно об'єктами управління є поточні показники. Прикладом управлінських рішень операційного рівня є щоденне планування, контроль витрат матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю тощо.

Тактичний рівень сфокусований на короткострочкових планах та цілях, відповідно об'єктами управління є складання бюджетів, проектів, показників діяльності підрозділів. Прикладом управлінських рішень є складання річного бюджету, оцінка доцільності інноваційно-інвестиційних проектів.

Стратегічний рівень сфокусований на довгостроковому плануванні. Об'єктами управління є інвестиція, структура фінансових ресурсів, ризику. Прикладом управлінських рішень є обрання напрямів розвитку, джерел фінансування, управління портфелем бізнесу.

Як бачимо, фокуси управління вказують на основну мету кожного рівня управління, а самі фокуси конкретизуються на основі цілей та бажаних результатів. Наприклад, на операційному рівні метою

є оптимізація витрат, а на стратегічному – збільшення ринкової частки.

Застосування системного підходу до управління фінансовим станом аграрного підприємства передбачає проведення багатостороннього аналізу різних взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективність діяльності.

Окрім мети, завдань, суб'єктів, об'єктів управління фінансовим станом важливе значення мають інші складові, які також впливають на стабільність фінансового стану. Одним із них є взаємозв'язок функції фінансового управління з виробничою, маркетинговою, кадровою функціями підприємства. Окрім цього на фінансову стабільність підприємства впливають зміни та явища зовнішнього середовища, зокрема ринкові умови, державне регулювання, банківський сектор та інші фінансові структури.

Важливу роль у досягненні фінансової стійкості відіграє досконалість системи інформаційного забезпечення, яке включає збір, обробку та аналіз фінансових даних для прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень.

Отже, управління фінансовим станом підприємства є не лише сукупністю елементів, що взаємодіють у рамках загальної системи, але й як безперервним і динамічним процесом, що охоплює різноманітні методи, форми та інструменти, за допомогою яких здійснюється фінансове управління [3].

Враховуючи зазначене, важливого значення набуває процесний підхід до управління фінансовим станом. На рис. 2 представлено основні стадії управління фінансовим станом сільськогосподарського підприємства за процесним підходом.

З рис. 2 бачимо, що управління фінансовим станом аграрного підприємства передбачає такі етапи: збір і аналіз фінансової інформації для оцінки поточного стану підприємства. Далі, на



Рис. 1. Класифікація об'єктів управління фінансовим станом аграрного підприємства в залежності від рівня управління

Джерело: власна розробка авторів

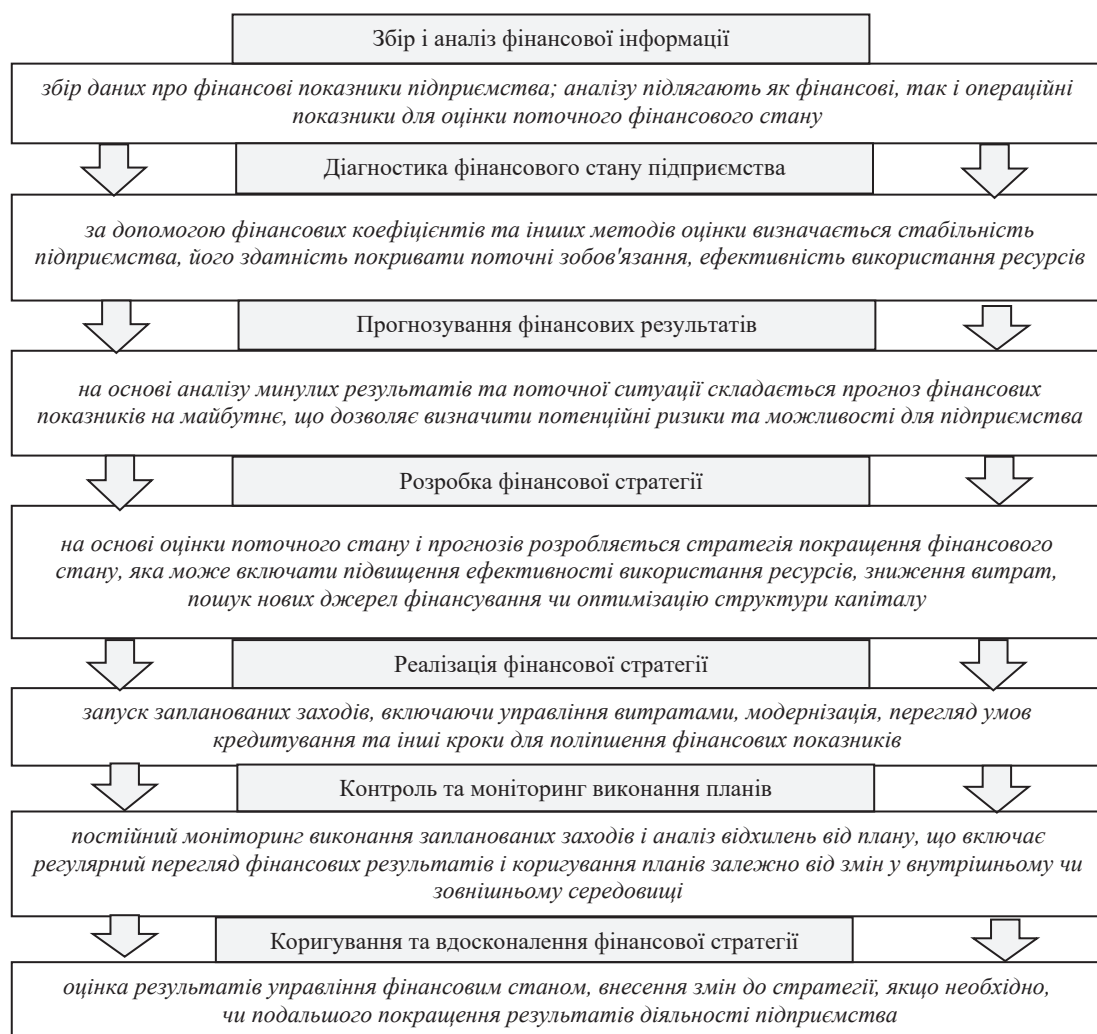


Рис. 2. Процес управління фінансовим станом аграрного підприємства

Джерело: власна розробка авторів

основі прогнозів та оцінки ризиків, здійснюється розробка фінансової стратегії. Потім використовуються заходи для покращення фінансових показників. Важливим етапом є постійний моніторинг і контроль виконання стратегії, що необхідно для вчасного коригування стратегії для досягнення бажаних результатів.

На відміну від статичної моделі, де управління фінансовим станом розглядається як набір окремих етапів, процесний підхід передбачає необхідність інтеграції різних управлінських функцій в єдиний потоковий процес. Процесний підхід забезпечує безперервне пристосування підприємства до постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Процесний підхід актуальний для аграрних підприємств, які потребують швидкої реакції на зміну природно-кліматичних, ринкових та макроекономічних умов і є визначальним чинником успішного фінансового управління [3].

Цей підхід є найбільш сучасним та дієвим інструментом управлінської діяльності, метою

чого є постійне покращення та оптимізація фінансових потоків протягом всього життєвого циклу підприємства.

Діагностика фінансового стану аграрного підприємства має важливе значення для оцінки його стабільності та здатності ефективно функціонувати в ринкових умовах. Діагностика включає оцінку поточного фінансового стану підприємства, визначення його фінансової стійкості, здатності вчасно пристосуватися до змін техніко-економічних умов, а також виявлення внутрішніх резервів для підвищення ефективності.

Для здійснення успішної діагностики використовують дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності. До методів діагностики фінансового стану аграрного підприємства відносять вертикальний та горизонтальний аналіз, порівняльний аналіз, факторний метод, метод трендів, а також найбільш поширений – метод коефіцієнтів.

На основі отриманих результатів аналізу фінансового стану кожному підприємству, в тому числі й аграрному, слід постійно виявляти резерви для

поліпшення своєї діяльності. Зважаючи на постійні зміни в економічному середовищі та відсутність універсальної методики обліку та аналізу для аграрного сектору, дуже важко здійснити точний прогноз значень найбільш важливих фінансових показників. Але, на основі існуючих даних бухгалтерської звітності є можливим розроблення орієнтовних моделей для оцінки найбільш важливим параметрів, що можуть мати значення в різних економічних ситуаціях [6].

Висновки. Отже, фінансовий стан аграрного підприємства має важливе значення для забезпечення можливостей його розвитку. А ефективне управління фінансовим станом підприємства є стратегічним завданням, яке виходить за межі традиційного фінансового аналізу. Управління фінансовим станом передбачає комплексне планування та реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства. Управління фінансовим станом здійснюють внутрішні та зовнішні суб'єкти управління. Об'єктів управління фінансовим станом аграрного підприємства залежать від рівня та фокусу управління. Для здійснення управління фінансовим станом доцільно використовувати системний та процесний підходи. Ключовими цілями управління фінансовим станом є збільшення доходів, зниження витрат, підвищення прибутковості та ринкової вартості аграрного підприємства. Для досягнення цих цілей необхідно створити систему управління, яка дозволить своєчасно виявляти та мінімізувати фінансові ризики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4 (32). С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42>
2. Каращенко В., Рибіцький О. Ефективне управління фінансовими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139>
3. Кобзев І.В., Мельников О.Ф., Мельников О.О. Аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства придатних до прогнозування на формальному рівні в умовах нестабільного розвитку економіки. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 5. Pp. 80–94.
4. Куцай Н.С., Демчук В.О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 92–97. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-14)
5. Чепка В., Свідерська І., Гавриленко Ю. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 96–102. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7182&i=14>

6. Krasnostanova N., Yatskevych I., Zhuravel O., Vasyutynska L., Akymenko N. Directions of monitoring the financial activity of agricultural enterprises. *Scientific Horizons*. 2022. 25(7). 82–89. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\)./2022.82-89](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7)./2022.82-89)

7. Tomchuk O. Methodology for analysis of the financial condition of agricultural enterprises and ways of its enhancement. *Three Seas Economic Journal*. 2021. № 2(3). 104–117. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-3-14>

REFERENCES:

1. Behun S. (2023) Osoblyvosti analizu finansovoho stanu pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of the analysis of the financial state of the enterprise in the conditions of martial law] *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky - Economic journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*, vol. 4(32), pp. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42> (accessed February 24, 2025)
2. Karashchenko V., Rybitskyi O. (2024) Efektyvne upravlinnia finansovymy resursamy u silskohospodarskykh pidpriemstvakh. [Effective management of financial resources in agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139> (accessed February 24, 2025)
3. Kobzev I.V., Melnykov O.F., Melnykov O.O. (2023) Analiz metodiv otsinky finansovoho stanu pidpriemstva prydatnykh do prohnorozuvannia na formalnomu rivni v umovakh nestabilnoho rozvytku ekonomiky [Analysis of methods for assessing the financial state of the enterprise suitable for forecasting at the formal level in conditions of unstable economic development]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2, no. 5, pp. 80–94.
4. Kutsai N.S., Demchuk V.O. (2021) Sutnist, zadachi ta etapy upravlinnia finansovym stanom pidpriemstva [The essence, tasks and stages of managing the financial condition of the enterprise]. *Modern Economics*, vol. 25, pp. 92–97. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-14) (accessed February 24, 2025)
5. Chepka V., Sviderska I., Havrylenko Yu. (2020) Finansovy stan pidpriemstva: teoretychni osnovy. [Financial condition of the enterprise: theoretical foundations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 19–20, pp. 96–102. Available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7182&i=14> (accessed February 24, 2025)
6. Krasnostanova N., Yatskevych I., Zhuravel O., Vasyutynska L., Akymenko N. (2022) Directions of monitoring the financial activity of agricultural enterprises. *Scientific Horizons*, vol. 25(7), pp. 82–89. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\)./2022.82-89](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7)./2022.82-89) (accessed February 24, 2025)
7. Tomchuk O. (2021) Methodology for analysis of the financial condition of agricultural enterprises and ways of its enhancement. *Three Seas Economic Journal*, no. 2(3), pp. 104–117. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-3-14> (accessed February 24, 2025)