

Адміністративно-управлінські підходи до формування фінансового потенціалу аграрних підприємств у трансформаційній економіці

Кошовий Богдан-Петро Олегович ¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.07.2025	Економіка	351:334.722

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17771964>

Анотація. У статті досліджено адміністративно-управлінські підходи до формування фінансового потенціалу аграрних підприємств у трансформаційній економіці. Встановлено, що фінансовий потенціал є багаторівневою системою, структура якої визначається взаємодією капіталу, грошових потоків, інвестиційних ресурсів, ризикового профілю та управлінських механізмів. Обґрунтовано, що в умовах нестабільного інституційного середовища, цінової волатильності та логістичних обмежень фінансовий потенціал аграрних підприємств набуває динамічного характеру та потребує адаптивних управлінських рішень. Виявлено ключові фактори, що впливають на фінансовий стан і конкурентоспроможність аграрних підприємств: сезонність виробництва, зміни регуляторної політики, витратна структура, логістичні ризики та рівень технологічного розвитку. Проаналізовано роль адміністративно-управлінських механізмів, включаючи планування, організацію, мотивацію й контроль, у формуванні фінансової стійкості та оптимізації структури капіталу. Доведено, що цифровізація, модернізація логістичних процесів і дотримання екологічних стандартів формують додаткові імпульси для зміцнення фінансового потенціалу. Здійснено порівняльний аналіз управлінських підходів у трансформаційних і розвинених економіках, що дозволило встановити специфіку короткострокових і довгострокових моделей управління фінансовими ресурсами. Результати дослідження узагальнюють механізми підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств та визначають напрями удосконалення управлінських практик відповідно до умов інституційної мінливості та зовнішніх ринкових обмежень.

Ключові слова: фінансова діяльність, аграрні підприємства, фінансовий стан, конкурентоспроможність, експорт, логістика зернового експорту, інституціональні трансформації, стратегічний підхід, фінансовий потенціал.

Administrative and Managerial Approaches to Forming the Financial Potential of Agricultural Enterprises in a Transformational Economy

Abstract. The article examines administrative and managerial approaches to forming the financial potential of agricultural enterprises in a transformational economy. It has been established that financial potential is a multi-level system whose structure is determined by the interaction of capital, cash flows, investment resources, risk profile, and managerial

¹ д.е.н., доцент, доцент кафедри демографії, трудових відносин і соціальної політики ЗВО "Львівський університет бізнесу та права" <https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

mechanisms. It is substantiated that under conditions of institutional instability, price volatility, and logistical constraints, the financial potential of agricultural enterprises acquires a dynamic character and requires adaptive managerial decisions. The study identifies key factors influencing the financial condition and competitiveness of agricultural enterprises, including production seasonality, changes in regulatory policy, cost structure, logistical risks, and the level of technological development. The role of administrative and managerial mechanisms—such as planning, organization, motivation, and control—in ensuring financial stability and optimizing capital structure is analyzed. It is demonstrated that digitalization, modernization of logistics processes, and compliance with environmental standards create additional impulses for strengthening financial potential. A comparative analysis of managerial approaches in transformational and developed economies is conducted, which makes it possible to determine the specific features of short-term and long-term financial management models. The results generalize mechanisms for enhancing the financial resilience of agricultural enterprises and outline directions for improving managerial practices in accordance with institutional variability and external market constraints.

Keywords: financial activity, agricultural enterprises, financial condition, competitiveness, export, grain export logistics, institutional transformations, strategic approach, financial potential.

Вступ

У сучасних умовах трансформаційної економіки фінансова діяльність аграрних підприємств перебуває під впливом багаторівневих змін, що охоплюють інституційну, ринкову, логістичну та технологічну сфери. Виявлено, що структурні зрушення у регуляторному середовищі, коливання цін на аграрну продукцію, нестабільність зовнішніх ринків та зростання воєнно-політичних ризиків формують підвищений рівень невизначеності, у межах якого функціонують аграрні підприємства. За таких умов фінансовий потенціал стає ключовою характеристикою їхньої здатності забезпечувати відтворювальний процес, зберігати платоспроможність, підтримувати конкурентоспроможність і здійснювати інвестиційну діяльність.

Аналіз попередніх досліджень [1-7] показує, що у науковому дискурсі послідовно розглядаються окремі аспекти фінансової стійкості, конкурентоспроможності, аграрної політики та інституційних трансформацій. Водночас встановлено, що комплексне дослідження адміністративно-управлінських підходів до формування фінансового потенціалу аграрних підприємств у контексті трансформаційної економіки залишається недостатньо розробленим. Зокрема, потребують уточнення механізми впливу управлінських рішень на структуру капіталу, грошові потоки, інвестиційні можливості та логістичні параметри діяльності аграрних підприємств.

Метою статті є обґрунтування адміністративно-управлінських підходів до формування фінансового потенціалу аграрних підприємств та встановлення їхньої специфіки в умовах трансформаційної економіки.

Результати

Фінансовий потенціал аграрного підприємства доцільно розглядати як комплексну системну категорію, що відображає здатність суб'єкта господарювання генерувати, акумулювати, перерозподіляти та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення безперервності відтворювального процесу, адаптації до ринкового середовища та реалізації стратегічних цілей розвитку. У структурі цієї системи виокремлюються елементи – власний і позиковий капітал, грошові потоки, інвестиційний ресурс, платоспроможність і ліквідність, кредитоспроможність, ризиковий профіль, а також управлінські компетенції, що формують механізм

прийняття рішень. Між зазначеними елементами існують стійкі та змінні зв'язки: пропорції між власними і залученими ресурсами впливають на фінансову стійкість; структура активів і зобов'язань визначає чутливість підприємства до ринкових шоків; інституційне середовище модифікує параметри цих зв'язків.

У трансформаційній економіці, що характеризується постійними зрушеннями правил гри, нестабільністю інституцій, війсьними та політичними ризиками, фінансовий потенціал набуває динамічного виміру. Він змінюється під впливом як явних факторів (цінова кон'юнктура аграрних ринків, державне регулювання, податковий режим, доступ до кредиту), так і латентних детермінант (довіра контрагентів, неформальні інститути, тіньові практики, репутаційний капітал підприємства). Відтак, статична оцінка фінансового стану на певну дату без урахування траєкторії змін, стійкості грошових потоків та адаптаційних можливостей управлінської системи не дає повної картини фінансового потенціалу.

Методологічні підходи до аналізу фінансового потенціалу аграрних підприємств спираються на поєднання інструментарію фінансового менеджменту, інституціональної економіки та теорії стратегічного управління. З позицій фінансового менеджменту центральним є дослідження структури капіталу, вартості залучених ресурсів, ефективності використання активів і прибутковості операційної та інвестиційної діяльності. Інституційний підхід акцентує увагу на якості правил, що регулюють аграрний сектор, рівні захисту прав власності, стабільності контрактів, функціонуванні ринку землі та механізмах державної підтримки. Стратегічний підхід дозволяє інтерпретувати фінансовий потенціал як ресурсно-компетентнісну базу для реалізації довгострокових конкурентних переваг у контексті глобальної конкуренції та експортної орієнтації аграрного сектору.

Адміністративно-управлінські підходи до формування фінансового потенціалу ґрунтуються на послідовній реалізації функцій управління – планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Планування забезпечує узгодження цілей фінансового розвитку з виробничими, збутовими та інвестиційними стратегіями, формує параметри цільових показників ліквідності, рентабельності, боргового навантаження, експорту. Організаційна функція визначає розподіл відповідальності між підрозділами, регламенти бюджетування та моніторингу. Мотиваційна складова пов'язує систему стимулювання менеджерів і персоналу з досягненням фінансових результатів, що підсилює внутрішню узгодженість фінансової та операційної діяльності. Контроль і регулювання формують контур зворотного зв'язку, в межах якого здійснюється коригування фінансових рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи, методологія дослідження фінансового потенціалу аграрних підприємств у трансформаційній економіці має виходити з уявлення про нього як про відкриту, багаторівневу систему з високим ступенем чутливості до інституційних змін та ринкових коливань? ої передбачає використання не лише традиційних коефіцієнтних методик, а й сценарного аналізу, стрес-тестування, моделювання взаємодії фінансових і виробничо-логістичних контурів, а також урахування екологічних та соціальних обмежень, що впливають на довгострокову стійкість аграрного бізнесу.

Фінансовий стан аграрних підприємств формується під впливом багатофакторної системи детермінант, що охоплює виробничі, ринкові, інституційні та логістичні компоненти. Базовими структурними елементами, які визначають фінансовий стан, є ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність активів, боргове навантаження та стійкість грошових потоків. В аграрній сфері ці елементи зазнають суттєвих коливань через сезонність виробництва, цінову волатильність зернових ринків, коливання вартості логістики й імпоротної сировини, а також через інституційні

зміни, пов'язані з реформуванням земельних відносин, експортних режимів і фіскальної політики.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств визначається їх здатністю забезпечувати стабільну якість продукції, оптимізувати виробничі витрати, підтримувати ефективні канали збуту та адаптуватися до змін кон'юнктури світових ринків. У центрі цієї системи лежить ресурсний потенціал підприємства, який охоплює землю, техніку, технології, людський капітал та інформаційні системи. Ключовим сучасним аспектом конкурентоспроможності стає логістична інфраструктура, включаючи доступ до портів, альтернативних маршрутів експорту, можливості зберігання продукції та диверсифікацію транспортних каналів. Збої у логістиці, зростання вартості транспортування та обмеження експортних коридорів, зокрема у період воєнних дій, модифікують конкурентну рівновагу та формують нову структуру ринку.

Адміністративно-управлінські підходи у формуванні та зміцненні фінансового потенціалу аграрних підприємств ґрунтуються на структурованому впливі управлінського апарату на фінансові, виробничі та логістичні підсистеми підприємства. У межах трансформаційної економіки ці підходи виконують функцію стабілізації та балансування ресурсних потоків, забезпечуючи стійкість бізнес-моделі в умовах нестабільної інституційної архітектури. Управлінська система формується як мережа взаємопов'язаних контурів прийняття рішень, де планування, організація, мотивація та контроль функціонують у режимі адаптації до різких змін зовнішнього середовища. Кожна функція управління має прямий і непрямий вплив на динаміку фінансових результатів, ступінь ризику та структуру капіталу.

Стратегічний підхід передбачає формування довгострокових фінансових орієнтирів, визначення параметрів інвестиційної активності та розроблення моделей оптимізації структури капіталу. У цій площині підприємства використовують інструменти стратегічного аналізу – матричні моделі, оцінку сценаріїв, аналіз чутливості, прогнозування доходів і витрат. Стратегія дозволяє сформувати систему пріоритетів, що спрямовує ресурсні потоки на підвищення продуктивності, модернізацію техніко-технологічної бази, розвиток експортної інфраструктури або диверсифікацію діяльності. В умовах воєнних ризиків стратегічне планування функціонує як стрес-орієнтована система моделювання, де фінансова стійкість розглядається як функція здатності витримувати логістичні обмеження та цінові шоки.

Управління інноваціями та цифровізація аграрного виробництва виконують функцію ключових чинників підсилення фінансового потенціалу. Цифрові системи контролю ресурсів, аналітики врожайності, прогнозування ринку та управління ризиками мінімізують витрати, підвищують точність операційних рішень і збільшують швидкість обігу інформації. Інноваційна активність аграрного підприємства корелює з його здатністю інтегруватися у глобальні ланцюги постачання, забезпечувати стабільність прибутковості та підвищувати частку продукції з високою доданою вартістю. Управлінська інфраструктура повинна включати механізми координації інноваційних процесів, інтеграції цифрових платформ, а також внутрішнього контролю за стандартизацією даних.

Логістичний компонент адміністративного управління визначає здатність підприємства забезпечувати ефективний рух продукції, оптимізувати витрати транспортування й уникати ризиків, пов'язаних із нестабільністю експортних коридорів. Управління логістикою охоплює планування маршрутів, координацію з трейдерами та транспортними операторами, формування запасів, використання мультимодальних схем та адаптацію до регуляторних змін щодо експорту й імпорту. Особливістю сучасного етапу є підвищена роль логістичних ризиків: блокування маршрутів, обмеження портової інфраструктури, зміна страхових тарифів на вантажі та

коливання вартості пального. Це вимагає інтеграції логістичних сценаріїв у систему фінансового планування.

Екологічні та сталорозвиткові вимоги формують новий напрям управлінського впливу. Зменшення викидів, впровадження енергоощадних технологій, оптимізація використання водних і ґрунтових ресурсів впливають не лише на екологічні показники, а й на фінансові параметри підприємства. Екологічні стандарти фіксуються в експортних вимогах, формуючи бар'єри доступу до ринків і впливаючи на структуру витрат. У межах адміністративного управління екологічна складова інтегрується у систему аудитів, планування інвестицій, сертифікацію продукції та управління ризиками.

Отже, адміністративно-управлінська система аграрного підприємства є багатовимірною конструкцією, у якій поєднуються стратегічні, операційні, логістичні та інноваційні механізми впливу. Ефективність цієї системи визначається її здатністю формувати адаптивні фінансові моделі, що забезпечують підприємству стабільність та конкурентоспроможність у середовищі з високою невизначеністю й інституційною мінливістю.

Для уточнення змісту адміністративно-управлінських механізмів доцільно здійснити порівняльний аналіз їх реалізації в різних типах економік, зокрема, ідентифікувати структурні відмінності у формуванні фінансового потенціалу аграрних підприємств, зокрема залежність управлінських рішень від інституційної стабільності, доступності ресурсів, логістичних параметрів та масштабу ринкових обмежень. Порівняння дозволяє встановити, які елементи управлінської системи є універсальними, а які – специфічними для трансформаційного середовища, де діє підвищена варіативність зовнішніх факторів і нерівномірність інституційної еволюції. Узагальнені результати подано в таблиці нижче.

Таблиця 1

Адміністративно-управлінські підходи до формування фінансового потенціалу аграрних підприємств: порівняння трансформаційної та розвинених економік

Підходи / елементи	Трансформаційна економіка	Стабільні / розвинені економіки
Інституційне середовище	Нестабільність правил, часті зміни податкової та аграрної політики; висока залежність від державних рішень та зовнішніх шоків.	Стабільні регуляції, передбачувана аграрна політика, сильні ринкові інститути; низька частота нормативних змін.
Фінансове планування	Короткі горизонти планування; домінування тактичних рішень через ризику; необхідність адаптації до воєнних та логістичних обмежень.	Довгі горизонти планування; поширення фінансових моделей із прогнозами на 5–10 років; нижча частота кризових коригувань.
Структура капіталу	Висока залежність від короткострокового кредитування; обмежений доступ до дешевих фінансових ресурсів; високі відсоткові ставки.	Доступ до довгострокових кредитів, страхових інструментів, фондових ресурсів; низька вартість капіталу.
Управління ризиками	Домінують реактивні підходи; обмеженість інструментів хеджування; висока частка нестрахованих ризиків (логістичних, воєнних, інституційних).	Превентивні підходи; активне використання хеджування, страхування, ф'ючерсів; комплексні системи ризик-менеджменту.

Логістичне управління	Нестабільність маршрутів, обмежений доступ до портів, високий рівень транзакційних витрат; необхідність постійної диверсифікації каналів експорту.	Розвинена інфраструктура; мінімальні логістичні ризики; стандартизовані канали поставок та зберігання.
Інноваційні процеси	Фрагментарність цифровізації; залежність від зовнішнього фінансування; нерівномірність технологічного оснащення.	Широка інтеграція цифрових технологій; системні інвестиції у точне землеробство, автоматизацію, аналітику.
Кадрове забезпечення	Дефіцит професійного управлінського персоналу; трудова міграція; нестабільність зайнятості.	Широкий доступ до фахової підготовки; стійкі трудові ринки; високий рівень менеджерських компетенцій.
Експортна стратегія	Адаптація до обмежених коридорів; залежність від політичних рішень та інфраструктури сусідніх країн; необхідність постійної зміни каналів.	Стабільні логістичні коридори; доступ до глобальних ланцюгів; низькі транзакційні витрати.
Екологічні стандарти	Впроваджуються нерівномірно; екологічні інвестиції часто компенсуються через експортні вимоги.	Високий рівень внутрішньої екологічної регуляції; сталі практики інтегровані в бізнес-моделі.
Управлінська модель	Адаптивна, кризовоорієнтована, залежна від оперативних рішень; висока чутливість до зовнішніх факторів.	Стабільна, структурована, формалізована; управління базується на довгостроковій системній оптимізації.

Узагальнено автором

Аграрні підприємства в трансформаційній економіці використовують управлінські підходи, орієнтовані на адаптацію, кризову реакцію та мобілізацію ресурсів у нестабільному інституційному та логістичному середовищі. У стабільних економіках упор робиться на довгострокове стратегічне планування, системність, стандартизацію і технологічну інтеграцію. Різниця визначає характер фінансового потенціалу: у трансформаційній економіці він формується як змінна величина, у розвинених – як прогнозована структурна характеристика.

Висновки

У ході дослідження встановлено, що фінансовий потенціал аграрних підприємств є багаторівневою системою, структура якої визначається взаємодією фінансових, виробничих, логістичних та інституційних елементів. Обґрунтовано, що ключовими складовими цієї системи виступають капітал, грошові потоки, інвестиційні ресурси, ризиковий профіль та управлінські механізми, а також їхній вплив на стійкість відтворювальних процесів. Виявлено, що в умовах трансформаційної економіки фінансовий потенціал характеризується динамічністю та високою чутливістю до змін регуляторних, ринкових і політичних параметрів.

Показано, що фінансовий стан аграрних підприємств залежить від комплексу виробничих, ринкових та інституційних детермінант, а саме: сезонності виробництва, цінової волатильності, вартості логістики, доступу до фінансових ресурсів та зміни податкових і митних режимів. Встановлено, що конкурентоспроможність формують як явні (витрати, якість, продуктивність), так і латентні фактори (інституційна надійність, логістичні можливості, репутаційний компонент). Нелінійність взаємодії цих факторів підтверджує варіативність фінансових результатів у відповідь на зовнішні шоки.

У роботі доведено, що адміністративно-управлінські підходи відіграють системоутворюючу роль у формуванні та підтриманні фінансового потенціалу. Обґрунтовано, що ефективність управління визначається реалізацією функцій планування, організації, мотивації та контролю, а також здатністю до адаптації управлінських рішень в умовах невизначеності. Показано, що стратегічне управління, цифровізація та інноваційні процеси знижують транзакційні витрати та підвищують точність управлінських дій. Виявлено, що логістичні ризики та екологічні стандарти стають ключовими параметрами управлінського впливу, що визначають структуру витрат і доступ до ринків.

Порівняльний аналіз встановив суттєві відмінності між трансформаційними та розвиненими економіками. Для трансформаційної економіки характерною є короткострокова орієнтація управління, залежність від зовнішніх ризиків, нестабільність інституцій та нерівномірність технологічної модернізації. У розвинених економіках ідентифіковано стабільність управлінських систем, довгостроковий характер фінансового планування, стандартизовані логістичні та виробничі процеси, а також широке впровадження цифрових технологій і екологічних практик.

Узагальнення отриманих результатів дозволило встановити, що формування фінансового потенціалу аграрних підприємств у трансформаційній економіці визначається комплексною взаємодією внутрішніх характеристик ефективності та зовнішніх факторів невизначеності. Обґрунтовано, що перспективним напрямом є інтеграція стратегічного, фінансового, логістичного й інноваційного управління у єдину адаптивну модель, здатну підтримувати фінансову стійкість та конкурентні позиції аграрних підприємств у мінливих умовах економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Прокопишак, В. Б. (2016). Методика формування фінансового потенціалу аграрних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*, 26(2), 162-167. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvnltnu_2016_26.2_26.pdf
2. Вишнеvsька, О. М., Костирко, А. Г., & Костырко, А. Г. (2017). Фінансовий потенціал сільськогосподарських підприємств: теоретичні і практичні аспекти. http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2560/1/FInansovyy_potentsial.pdf
3. Костирко, А. Г., (2015). Формування і використання фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств. <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1788/1/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82-3-%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%B8%D1%81%D1%82-%D0%9A%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BA%D0%BE.doc>
4. Танклевська, Н., & Мірошніченко, В. (2017). Стратегічні орієнтири посилення фінансового потенціалу аграрних підприємств. <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/1780/%D0%A2%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9D.%D0%A1.%2C%20%D0%9C%D1%96%D1%80%D0%BE%D1%88%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%D0%9E..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

