

УДК 338.43

С. М. Халатур,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

О. М. Грабчук,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8711-864X>

О. П. Павленко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6967-8424>

К. М. Манжелій,

здобувач гр. МгФБС-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3465-2236>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.17.43

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МАЛОМУ АГРОБІЗНЕСІ: АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

S. Khalatur,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance. Dnipro State Agrarian University of Economics

O. Hrabchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance. Dnipro State Agrarian University of Economics,

O. Pavlenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

K. Manzheliy,

Student of the gr. MgFBS-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

FINANCIAL MANAGEMENT IN SMALL AGRIBUSINESS: ADAPTIVE STRATEGIES FOR FINANCIAL SUPPORT

В статті розкрито роль адаптивних стратегій фінансового забезпечення, а також складові фінансового менеджменту у малому агробізнесі. Розглянуто основні джерела фінансування малого агробізнесу. Адаптивні стратегії фінансового забезпечення мають ключове значення для збереження життєздатності малого агробізнесу в умовах нестабільного ринкового, економічного й політичного середовища. Їх головна мета полягає у забезпеченні стійкості підприємства до зовнішніх ризиків, підтримати стабільний грошовий потік, знизити залежність від сезонності доходів та сформувати здатність до швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку. Отже, адаптивна стратегія має включати принципи гнучкого планування та бюджетування. Особливу увагу приділено управлінню ризиками малого агробізнесу. Загалом, адаптивне фінансове забезпечення малого аграрного бізнесу — це поєднання стратегічної гнучкості, фінансової дисципліни, обережного ризик-менеджменту та здатності до постійного вдосконалення.

Small agribusiness in Ukraine is an important component of the agrarian economy, ensuring employment in rural areas, food security and the development of local markets. At the same time, small agricultural enterprises face limited access to financial resources, a high level of risks, an unstable market environment and dependence on seasonality. In conditions of war and economic instability, the issue of effective financial management becomes particularly relevant. In this regard, the use of adaptive financial management strategies is a key factor in ensuring the viability of small agricultural enterprises. The article reveals the role of adaptive strategies of financial support, as well as the components of financial management in small agribusiness. The main sources of financing for small agribusiness are considered. Adaptive strategies of financial support are of key importance for maintaining the viability of small agribusiness in an unstable market, economic and political environment. Their main goal is to ensure the enterprise's resilience to external risks, maintain a stable cash flow, reduce dependence on seasonality of income and form the ability to quickly respond to changes in market conditions. Therefore, an adaptive strategy should include the principles of flexible planning and budgeting. Particular attention is paid to risk management of small agribusiness. In general, adaptive financial provision of small agribusiness is a combination of strategic flexibility, financial discipline, prudent risk management and the ability to continuously improve. It is this model that allows an agribusiness to remain competitive, even in an unstable environment, and creates the basis for sustainable development. Financial management in small agribusiness requires an adaptive approach that is able to respond to market changes, climate challenges and socio-economic instability. The use of flexible strategies, digital solutions, cooperation and attraction of alternative financing allows small agribusinesses not only to survive, but also to develop even in difficult conditions. In the future, it is important to strengthen financial literacy, create a favorable regulatory environment and support financial inclusion initiatives for the agricultural sector.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, фінансове забезпечення, агробізнес, адаптивні стратегії.

Key words: financial management, financial provision, agribusiness, adaptive strategies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Малий агробізнес в Україні є важливою складовою аграрної економіки, що забезпечує зайнятість у сільській місцевості, продовольчу безпеку та розвиток локальних ринків. Водночас, підприємства малого агросектору стикаються з обмеженим доступом до фінансових ресурсів, високим рівнем ризиків, нестабільним ринковим середовищем і залежністю від сезонності. В умовах війни та економічної нестабільності питання ефективного фінансового управління набуває особливої актуальності. У зв'язку з цим, використання адаптивних стратегій фінансового менеджменту є ключовим фактором для забезпечення життєздатності малих аграрних господарств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретичних та практичних положень фінансового менеджменту малого агробізнесу, а також його фінансового забезпечення присвячені актуальні публікації відомих науковців, таких як: Бердинець М. Д., Сурженко А. В., Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В., Коваль Н. О., Ткачук Л. М., Панасенко І. О., Саух І., Танклевська Н. С., Ковальова А. О., Васківська К. В., Сич О. А., Юрчишена Л. В., Щербата А. В. [1—7] та інших. Але разом з тим, в економічній літературі проблеми фінансового за-

безпечення малих аграрних підприємств залишаються недостатньо вивченими та потребують більш глибокого методологічного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування особливостей теоретико-методичних аспектів фінансового менеджменту малого агробізнесу, а також виявлення а обґрунтування адаптивних стратегій його фінансового забезпечення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Фінансовий менеджмент у малому агробізнесі включає планування, розподіл, контроль та аналіз фінансових ресурсів для забезпечення безперервності діяльності та досягнення прибутковості. Через обмеженість капіталу, малі аграрні підприємства вимушені вести гнучку фінансову політику, зосереджену на оперативному бюджетуванні, контролі витрат та максимальній ефективності кожної гривні.

На відміну від великих агрохолдингів, малі підприємства частіше використовують самофінансування, залучення коштів через родинні або кооперативні структури, а також підтримку від державних і міжнародних програм. Водночас, брак фахових кадрів і слабка фінансова грамотність знижують ефективність управлінських рішень.

Основними джерелами фінансування малого агробізнесу є наступні (рис. 1):

— власні кошти фермерів (особисті заощадження) — це найпоширеніше, але обмежене джерело фінансування для малих сільгоспвиробників, перевагою якого є незалежність від кредиторів і відсутність зобов'язань зі сплати відсотків. Однак власні кошти часто не покривають потреби у масштабних інвестиціях, що обмежує розвиток підприємства. Тому фермери зазвичай використовують особисті заощадження для фінансування поточних витрат, як от закупівля насіння, добрив, оплата праці;

— банківські кредити (часто з високими ставками та жорсткими умовами) є традиційним інструментом, однак в Україні малі аграрії стикаються з низкою труднощів: високими відсотковими ставками (особливо в періоди інфляції чи нестабільності), складною процедурою оформлення, необхідністю застави, яку не всі можуть надати (земля, техніка, нерухомість).

Через ці обмеження багато малих фермерів уникають банківських кредитів або мають обмежений до них доступ;

— аграрні розписки та лізинг (фінансовий або оперативний). Аграрні розписки — це сучасний інструмент, що дозволяє фермерам отримати ресурси (гроші або ТМЦ) під майбутній урожай. Це зручно, бо не потребує класичної застави. Фінансування надається під гарантію поставки продукції.

Лізинг — це оренда техніки або обладнання з правом викупу (фінансовий лізинг) або без нього (оперативний). Така схема дозволяє фермеру користуватися необхідною технікою без значних одноразових витрат, з розтермінуванням платежів. В Україні активно працюють державні й приватні лізингові компанії для аграріїв;

— державні програми підтримки (дотації, компенсації ставок) — Уряд України періодично запускає програми фінансової підтримки малого агробізнесу: часткова компенсація вартості техніки та обладнання, ідшкодування витрат на здешевлення кредитів, фінансування садівництва, тваринництва, органічного виробництва тощо. Перевагою є безповоротний характер допомоги, однак отримання потребує дотримання вимог, подання звітності та участі у конкурсі. Також важливою є вчасна інформація про відкриття програм;

— гранти міжнародних організацій (FAO, USAID, GIZ) — багато міжнародних програм пропонують безповоротне фінансування для малих аграріїв у формі грантів: USAID (проекти з технічної допомоги, гендерного рівня,

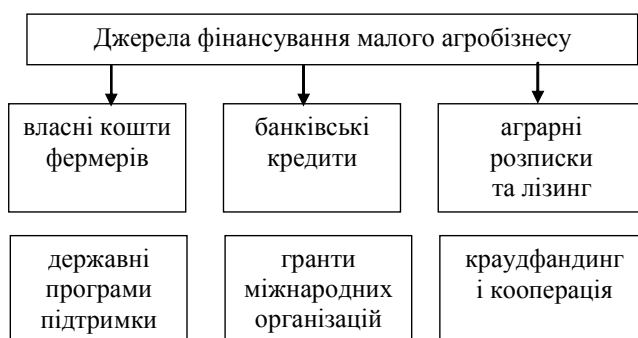


Рис. 1. Джерела фінансування малого агробізнесу: виклики та можливості

Джерело: складено авторами.

інновацій), FAO (підтримка зрошення, екологічно сталого виробництва), GIZ (тренінги, міні-гранти на обладнання). Такі фінансові ресурси часто виділяються під конкретні проекти й потребують бізнес-плану або участі в конкурсі. Успішне грантове фінансування дає фермерам стартовий капітал для розвитку або модернізації господарства;

— краудфандинг і кооперація. Краудфандинг — це збирання коштів від широкого кола осіб через онлайн-платформи. У агросфері це використовується для фінансування невеликих екологічних або соціальних проектів, наприклад, виробництва органічної продукції або локальних фермерських ініціатив. Кооперація — об'єднання фермерів у кооперативи для спільного фінансування закупівель, техніки, збуту продукції, що дозволяє зменшити витрати, розділити ризики, покращити умови доступу до фінансів та ринків. Одним із перспективних підходів є створення об'єднань фермерів (кооперативів) для спільного залучення ресурсів, доступу до фінансових послуг і зменшення трансакційних витрат. Розвиток аграрної кооперації останнімироками набуває поширення і в Україні, враховуючи міжнародний досвід зарубіжних компаній. Особливої актуальності набуває розвиток мікрофінансування, цифрових платформ кредитування, партнерств із переробними підприємствами.

Адаптивні стратегії фінансового забезпечення мають ключове значення для збереження життєздатності малого агробізнесу в умовах нестабільного ринкового, економічного й політичного середовища. Їх головна мета — забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх ризиків, підтримати стабільний грошовий потік, знизити залежність від сезонності доходів та сформувати здатність до швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку.

Насамперед, адаптивна стратегія має включати принципи гнучкого планування та бюджету-

тування. Малі аграрії повинні регулярно переглядати свої фінансові плани, адаптуючи їх до реальних змін — вартості ресурсів, погодних умов, коливань попиту, цін на продукцію тощо. У цьому контексті важливу роль відіграє сценарне бюджетування: складання кількох фінансових сценаріїв (оптимістичного, базового, песимістичного), що дозволяє завчасно підготуватися до несприятливих ситуацій.

Крім того, ефективною є стратегія диверсифікації джерел фінансування. Власники малого агробізнесу не повинні обмежуватись лише банківськими кредитами. Необхідно активно шукати грантові кошти, користуватись програмами державної підтримки, залучати фінансування від об'єднань фермерів, партнерських мереж, а також розглядати варіанти фінансового лізингу, аграрних розписок, факторингу. Фінансова інклюзія — доступ до ширшого спектру фінансових інструментів — дозволяє уникнути критичної залежності від одного джерела капіталу.

Ще одним напрямом є розвиток фінансового планування та обліку з використанням цифрових інструментів. Сучасні облікові програми дають змогу вести контроль за витратами, визначати рентабельність кожного виду діяльності, а також своєчасно прогнозувати дефіцит обігових коштів. У поєднанні з навчанням персоналу основам фінансового аналізу це підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділити управлінню ризиками. Стратегії страхування (врожаю, майна, техніки), створення резервного фонду, форвардні контракти на продаж продукції — усе це інструменти зниження фінансових втрат у разі непередбачуваних подій.

Загалом, адаптивне фінансове забезпечення малого аграрного бізнесу — це поєднання стратегічної гнучкості, фінансової дисципліни, обережного ризик-менеджменту та здатності до постійного вдосконалення. Саме така модель дозволяє агропідприємству залишатися конкурентоспроможним, навіть за умов нестабільного середовища, і створює підґрунтя для сталого розвитку. З огляду на нестабільне середовище, аграрники малого бізнесу потребують адаптивних стратегій управління фінансами, до таких стратегій належать:

- диверсифікація діяльності — розширення напрямів виробництва, наприклад, поєднання рослинництва і переробки, агротуризм тощо.

- гнучке бюджетування — використання сценарного підходу, сезонного бюджетування, контроль касових розривів.

- контроль витрат і ефективності — застосування систем управлінського обліку для

оптимізації витрат на ресурси, добрива, логістику.

- участь у програмах страхування — агрострахування для зменшення втрат від погодних ризиків, хвороб, надзвичайних ситуацій.

- використання цифрових інструментів — облік, прогнозування, дистанційний контроль за витратами та врожайністю (AgTech, ERP-системи).

- створення резервного фонду — формування фінансової подушки на випадок зниження цін або збитків.

Велику роль при підтримці та фінансуванні аграрного сектору економіки відіграє держава та інституційної підтримки.

Важливою умовою розвитку фінансового менеджменту в малому агробізнесі є підтримка з боку держави та міжнародних організацій, яка передбачає та включає:

- субсидії на відсоткові ставки за кредитами;

- пільги для молодих фермерів;

- освітні програми з фінансової грамотності;

- розвиток гарантійних механізмів (наприклад, Фонд часткових гарантій).

Також значну роль відіграють обласні програми, консультаційні центри, аграрні дорадчі служби, які допомагають фермерам отримати доступ до інформації про фінансові інструменти.

ВИСНОВКИ

Фінансовий менеджмент у малому агробізнесі потребує адаптивного підходу, здатного реагувати на ринкові зміни, кліматичні виклики та соціально-економічну нестабільність. Використання гнучких стратегій, цифрових рішень, кооперації та залучення альтернативного фінансування дозволяє малим аграрним підприємствам не лише виживати, а й розвиватися навіть у складних умовах. Надалі важливо посилювати фінансову грамотність, створювати сприятливе регуляторне середовище та підтримувати ініціативи фінансової інклюзії для аграрного сектору.

Література:

1. Бердинець М. Д., Сурженко А. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посіб. К.: "Центр учбової літератури", 2016. 352 с.

2. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

3. Коваль Н.О., Ткачук Л.М., Панасенко І.О. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68> (дата звернення: 02.08.2025).

4. Саух І. Фінансовий потенціал підприємства: принципи та особливості його формування. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 259—262.

5. Танклевська Н. С., Ковальова А. О. Основи формування стратегії фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7. С. 123—127.

6. Васківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: "ГАЛИЧ-ПРЕС", 2017. 236 с.

7. Юрчишена Л. В., Щербата А. В. Фінансова стратегія корпорації як інструмент фінансового менеджменту. Ефективна економіка. 2025. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2025.5.103> (дата звернення: 01.08.2025).

8. Khalatur S., Pavlova H., Vasilieva L., Karamushka D., Danilevica A. (2022) Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector. Entrepreneurship and Sustainability, vol. 9 (4), pp. 56—76. DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3)) (дата звернення: 27.07.2025).

9. Khalatur S., Honcharenko O., Karamushka O., Solodovnykova I., Shramko, I. (2022). Paradigm transformation of the economic crises modeling. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (45), pp. 285—297. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45-2022.3833> (дата звернення: 29.07.2025).

10. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review. Vol. 2 (57), pp. 249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення: 28.07.2025).

11. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., & Vodolazska, O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6 (59), pp. 136—150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59-2024.4508> (дата звернення 28.07.2025).

References:

1. Berdynets, M. D. and Surzhenko, A. V. (2016), Finansovyy menedzhment u malomu biznesi: navch. posib. [Financial management in small business: a manual], "Center for educational literature", Kyiv, Ukraine.

2. Zhygalkevych, Zh.M. and Kamyanska, O.V. (2022), Finansovyy menedzhment: navch. posib. dlya zdobuvachiv drugoho (mahisters'koho) rivnya vyshchoyi osvity spetsial'nosti 073 "Menedzhment" [Financial management: a manual. for applicants for the second (master's) level of higher education in the specialty 073 "Management"], Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine.

3. Koval, N.O., Tkachuk, L.M. and Panasenko, I.O. (2024), "Financial management strategies in the face of unforeseen fluctuations in the financial market", Economy and society, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>.

4. Saukh, I. (2015), "Financial potential of the enterprise: principles and features of its formation", Business Inform, vol. 1, pp. 259—262.

5. Tanklevska, N. S. and Kovaleva, A. O. (2016), "Fundamentals of forming a strategy for financial support of agricultural enterprises", Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University, vol. 7, pp. 123—127.

6. Vaskivska, K. V. and Sych, O. A. (2017), Finansovyy menedzhment: navch. posib. [Financial management: a textbook], "HALYCH-PRESS", Lviv, Ukraine.

7. Yurchyshena, L. V. and Shcherbata, A. V. (2025), "Financial strategy of the corporation as a financial management tool", Efficient Economy, vol. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.103>.

8. Khalatur S., Pavlova H., Vasilieva L., Karamushka D. and Danilevica A. (2022), Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector. Entrepreneurship and Sustainability, vol. 9 (4), pp. 56—76. [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3)).

9. Khalatur S., Honcharenko O., Karamushka O., Solodovnykova I. and Shramko, I. (2022). Paradigm transformation of the economic crises modeling. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (45), pp. 285—297. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3833>.

10. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

11. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., & Vodolazska, O. (2024), Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), pp. 136—150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2025 р.