

УДК 658.14

Л. І. Бровко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2577-0741>**О. О. Плескачов,**

здобувач гр. МгФБС-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2740-6379>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.126

АКТИВНО-ОРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЗНИЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

L. Brovko,

PhD in Economics, Associate Professor,

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

O. Pleskachov,

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

ACTIVELY-ORIENTED MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF REDUCING FINANCIAL RISKS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено концепцію активно-орієнтованого менеджменту та її застосування в управлінні фінансовими ризиками аграрних підприємств. Визначено ключові чинники фінансових ризиків у сільському господарстві, охарактеризовано сучасні інструменти управління активами та фінансові механізми мінімізації ризиків. Особлива увага приділена ролі цифровізації та банківського сектору в забезпеченні фінансової стійкості агробізнесу. Розроблено практичні рекомендації для аграрних підприємств щодо підвищення ефективності управління активами та грошовими потоками. Проведено деталізований аналіз цифрових інструментів та аналітики при управлінні фінансовою стійкістю аграрних підприємств, а також активно-орієнтований підхід до управління ризиками, оптимізації структури активів, хеджування цінних ризиків, фінансового інжинірингу, управління грошовими потоками. Окреслено практичні рекомендації щодо управління фінансовими ризиками при забезпеченні фінансової стійкості аграрних виробників.

Modern agrarian business operates in conditions of high variability of the external environment: climate change, volatility of world prices for agricultural products, geopolitical risks, instability of exchange rates. This leads to increased attention to financial management, which should not only monitor current performance, but also proactively manage assets to prevent losses. The traditional approach to managing an agricultural enterprise is mainly focused on accounting and cost control. Instead, modern conditions require a transition to actively-oriented management, which focuses on increasing the efficiency of asset use, risk diversification and the formation of stable cash flows. The article explores the concept of asset-oriented management and its application in managing financial risks of agricultural enterprises. The key factors of financial risks in agriculture are identified, modern asset management tools and financial mechanisms for minimizing risks are characterized. Particular attention is paid to the role of digitalization and the banking sector in ensuring the financial stability of agribusiness. Practical recommendations for agricultural enterprises on improving the efficiency of asset and cash flow management are developed. A detailed analysis of digital tools and analytics in managing the financial stability of agricultural enterprises was conducted, as well as an active-oriented approach to risk management, asset structure optimization, price risk hedging, financial engineering, and cash flow management. Practical recommendations

for managing financial risks in ensuring the financial stability of agricultural enterprises were outlined. Active-oriented management is a key tool for ensuring the financial stability of agricultural enterprises. It allows you to proactively manage assets, reduce the impact of market fluctuations, and form predictable cash flows. In the future, the role of this approach will grow due to the development of digital technologies, Ukraine's integration into the European market, and increased requirements for resource efficiency. Comprehensive interaction between business, the banking sector, and the state can ensure the formation of a modern financial infrastructure that minimizes risks and stimulates the sustainable development of the agricultural sector.

Ключові слова: активно-орієнтований менеджмент, фінансові ризики, аграрний сектор, управління активами, хеджування, стійкість бізнесу.

Key words: actively-oriented management, financial risks, agricultural sector, asset management, hedging, business sustainability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах високої мінливості зовнішнього середовища: зміни клімату, волатильність світових цін на сільськогосподарську продукцію, геополітичні ризики, нестабільність валютних курсів. Це зумовлює підвищену увагу до фінансового менеджменту, який має не лише відслідковувати поточні результати діяльності, а й проактивно управляти активами для запобігання втратам.

Традиційний підхід до управління агропідприємством переважно орієнтований на облік і контроль витрат. Натомість сучасні умови вимагають переходу до активно-орієнтованого менеджменту, який зосереджується на підвищенні ефективності використання активів, диверсифікації ризиків і формуванні стабільних грошових потоків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

ГПевним колом вчених було досліджено питання менеджменту фінансових ризиків, а саме: Агрес О., Рубай О., Синявська Л., Єфанов В., Лисевич С.Г., Веліканова В.К., Самошкіна І., Гриб Є., Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю., Хвостик О.Г. [1—7]. Але відомі вчені розглядали це питання з теоретичної сторони, тому вважаємо доцільним розкрити більш детально проблематику з врахуванням практичного досвіду менеджменту зниження фінансових ризиків аграрних підприємств.

МЕТА СТАТТІ

Метою цієї статті є дослідження теоретичних засад і практичних інструментів активно-орієнтованого менеджменту в контексті зниження фінансових ризиків аграрних підприємств, а також вироблення рекомендацій для підвищення їх фінансової стійкості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аграрні підприємства України функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що обумовлено як природно-кліматичними умовами, так і економічними та політичними факторами. Коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію, військові ризики, зміни у державній політиці підтримки, нестабільність фінансових ринків і валютні коливання створюють значні фінансові загрози для фермерів та агрохолдингів [2, с. 23]. Саме тому управління ризиками стає ключовим елементом стратегії сталого розвитку аграрного бізнесу. Фінансові ризики аграрних підприємств охоплюють кілька основних груп:

- цінні ризики (зміни цін на продукцію та ресурси);
 - кредитні ризики (неспроможність виконати зобов'язання перед кредиторами);
 - валютні ризики (коливання курсу гривні щодо долара та євро, що впливає на експорт та імпорт ресурсів);
 - ризики ліквідності (нестача оборотних коштів для фінансування сезонних робіт);
 - інвестиційні ризики (невизначеність щодо окупності інноваційних проєктів).
- Менеджмент фінансових ризиків агропідприємств вимагає створення на підприємстві окремої підсистеми управління фінансовою безпекою, що передбачає:
- формування ризик-менеджмент-політики;
 - регулярну політику та ідентифікацію загроз;
 - розробку сценарного аналізу;
 - створення фінансової "подушки" безпеки (резервів);
 - підготовку персоналу до кризових ситуацій.

Отже, ефективне управління та менеджмент зниження фінансових ризиків є запорукою підвищення стійкості аграрних підприємств. В умовах війни, глобальних криз і кліматичних викликів, саме впровадження іннова-

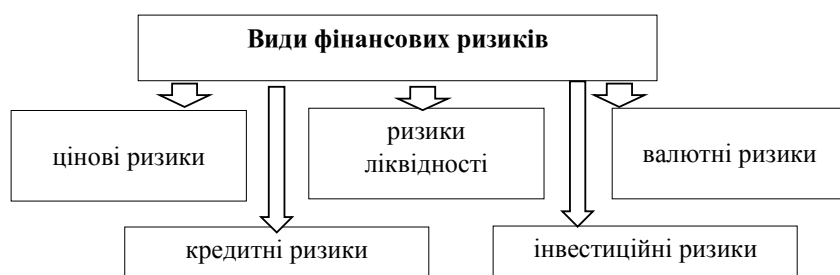


Рис. 1. Фінансові ризики аграрних підприємств

Джерело: складено авторами.

ційних фінансових інструментів, стратегічного планування та партнерства з банківськими і міжнародними структурами дозволяє агробізнесу зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати продовольчу безпеку країни [1, с. 65].

Система управління ризиками в аграрному бізнесі має будуватися на основі комплексного підходу, що включає прогнозування, оцінку та розробку інструментів мінімізації втрат. Для цього застосовуються як класичні фінансові методи, так і інноваційні рішення:

1. Страхування ризиків — покриває збитки від стихійних лих, втрати врожаю чи коливань цін. В Україні активно застосовуються аграрні страхові програми з державною підтримкою.

2. Фінансовий інжиніринг — використання похідних фінансових інструментів (форварди, ф'ючерси, опціони) для хеджування цінових і валютних ризиків.

3. Диверсифікація діяльності — розширення асортименту продукції та ринків збуту зменшує залежність від окремого каналу доходу.

4. Аграрні розписки та кредитування під майбутній урожай — дозволяють отримати фінансування навіть за відсутності класичних застав.

5. Використання грантів та міжнародної допомоги — підтримка проектів із впровадження інноваційних технологій, органічного виробництва, "зеленої" енергетики.

6. Системи фінансового моніторингу та планування — впровадження бюджетування та управлінського обліку для швидкого реагування на відхилення [4, 6, с. 26].

Згідно зі статистикою Мінагрополітики, у 2023—2024 рр. частка аграрних підприємств, що користуються інструментами страхування та фінансових хеджів, зросла на 12%, а обсяг аграрних розписок перевищив 25 млрд грн, що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до нових викликів.

Активно-орієнтований менеджмент (asset-based management) передбачає системний підхід до управління ресурсами підприємства з метою максимізації їх віддачі. Він ґрунтується не лише

на бухгалтерському обліку активів, а і на стратегічному плануванні їх структури, вартості та ліквідності [3, с. 214].

Основні принципи активно-орієнтованого менеджменту включають такі поняття: оптимізація структури активів (збалансоване поєднання виробничих, оборотних і фінансових активів), фокус на ліквідності (за-

безпечення здатності підприємства виконувати зобов'язання в коротко— та середньостроковій перспективі), ризик-менеджмент (врахування впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків при ухваленні управлінських рішень), диверсифікація (розподіл ресурсів між різними видами активів та інвестицій для зменшення ймовірності збитків. Таким чином, активно-орієнтований менеджмент є інтегративним підходом, який об'єднує фінансовий аналіз, планування, інвестування та контроль.

Класифікація фінансових ризиків аграрних підприємств має неоднозначну структуру і включає декілька ознак. Сільськогосподарські підприємства останнім часом все частіше стикаються з комплексом фінансових ризиків, серед яких:

— цінові ризики — коливання світових цін на зерно, олію, молочну продукцію;

— валютні ризики — вплив зміни курсу гривні на експортні доходи та імпорتنі витрати.

— кредитні ризики — ризик неповернення позик та подорожчання кредитних ресурсів.

— ліквідні ризики — нестача оборотних коштів у пікові періоди сезону.

— інвестиційні ризики — невизначеність щодо повернення вкладень у модернізацію виробництва.

— системні ризики — вплив воєнних дій, змін державного регулювання, коливань логістичних тарифів.

За даними Мінагрополітики, у 2023 р. через несприятливі погодні умови українські агропідприємства втратили близько 15 % врожаю ранніх зернових, що спричинило зниження експортної виручки на 12 %. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до управління ризиками.

Активно-орієнтований підхід до управління ризиками передбачає впровадження оптимізації структури активів. Підприємство має забезпечити баланс між довгостроковими і короткостроковими активами, щоб уникати касових розривів, а для досягнення цього існує декілька методів:



Рис. 2. Етапи оптимізації структури активів з метою зниження фінансових ризиків аграріїв

Джерело: складено авторами.

1) Хеджування цінових ризиків. Форвардні та ф'ючерсні контракти на зернові, опціони на олійні культури дозволяють зафіксувати ціну продажу та знизити вплив волатильності ринку.

2) Фінансовий інжиніринг. Аграрні розписки, факторинг, форвардні програми закупівель від банків та трейдерів забезпечують підприємству доступ до ліквідності.

3) Управління грошовими потоками. Використання Cash Flow Forecasting, бюджетування, сценарного аналізу дозволяє своєчасно виявляти ризики дефіциту коштів [5, с. 153].

З огляду на вищенаведені аспекти відобразимо схематично етапи оптимізації структури активів з метою зниження фінансових ризиків на рисунку 2.

Продемонструємо узагальнену таблицю оптимізації структури активів аграрного підприємства, яка може бути використана для аналізу та управління його ресурсами, і в якій відображено основні групи активів, їх значення, ризики та шляхи оптимізації.

Узагальнені дані таблиці свідчать, що оптимізація структури активів аграрного підприємства повинна поєднувати інвестиції у розвиток, контроль за ліквідністю та менеджмент фінансових ризиків. При цьому забезпечення ефективного менеджменту фінансовими ризиками можливе при систематичному поєднанні певних методик та способів їх управління.

Банківські установи можуть виступати не лише кредиторами, а й партнерами аграрних підприємств, пропонуючи комплексні рішення:

- кредитні лінії на поповнення оборотних коштів;
- інструменти хеджування валютних ризиків;
- лізинг техніки та обладнання.

Держава, зі свого боку, стимулює розвиток агрострахування, створює фонди часткового гарантування кредитів для МСБ, розробляє програми компенсації відсоткових ставок.

Наведемо практичні рекомендації щодо управління фінансовими ризиками при забезпеченні фінансової стійкості аграрних виробників:

- 1) Формувати активну політику управління активами з урахуванням сезонності.
- 2) Використовувати диверсифікацію культур і каналів збуту для зменшення цінових ризиків.
- 3) Залучати хеджування через біржові інструменти для стабілізації доходів.
- 4) Розробляти декілька сценаріїв бюджету та регулярно їх оновлювати.
- 5) Впроваджувати цифрові рішення для управління фінансами.

Таким чином, ефективне управління та менеджмент зниження фінансових ризиків в умовах війни, глобальних криз і кліматичних викликів, а також впровадження інноваційних фінансових інструментів, стратегічного планування та партнерства з банківськими і міжнародними структурами дозволяє агробізнесу зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати продовольчу безпеку країни.

ВИСНОВКИ

Активно-орієнтований менеджмент є ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств. Він дозволяє проактивно управляти активами, знижувати вплив ринкових коливань і формувати прогнозовані грошові потоки. У перспективі роль цього підходу зростатиме завдяки розвитку цифрових технологій, інтеграції України до європейського ринку та підвищенню вимог до ефективності використання ресурсів. Комплексна взаємодія бізнесу, банківського сектору та дер-

Таблиця 1. Оптимізація структури активів аграрного підприємства

Група активів	Зміст	Потенційні ризики	Напрями оптимізації
Необоротні активи (земля, техніка, будівлі)	Основні засоби та довгострокові вкладення у виробництво	Висока капіталомісткість, зношення, залежність від кредитів	- Використання лізингу техніки - Інвестиції в енергоефективність - Продаж або передача в оренду непрофільних активів
Оборотні активи – виробничі запаси (насіння, добрива, паливо)	Матеріали, необхідні для виробничого циклу	Коливання цін, ризик псування або дефіциту	- Оптимізація обсягів закупівель через форвардні контракти - Використання складських розписок - Контроль термінів зберігання
Оборотні активи – готова продукція та біологічні активи	Урожай, продукція тваринництва	Цінові ризики, сезонність, витрати на зберігання	- Хеджування цінових ризиків на біржах - Диверсифікація каналів збуту - Використання сучасних елеваторних і логістичних рішень
Фінансові активи (грошові кошти, депозити, цінні папери)	Ліквідні ресурси для поточних операцій і резервів	Інфляція, валютні ризики, низька дохідність	- Формування валютного хеджу - Інвестування в короткострокові фінансові інструменти - Використання аграрних розписок для залучення коштів
Дебіторська заборгованість	Борги контрагентів за поставлену продукцію	Несвоєчасні розрахунки, ризик неплатежів	- Використання факторингу - Страхування дебіторської заборгованості - Встановлення кредитних лімітів для клієнтів
Нематеріальні активи (бренд, ІТ-рішення, патенти)	Інтелектуальний капітал, що підвищує конкурентоспроможність	Складність оцінки, низька ліквідність	- Інвестиції у цифрові технології та агроінновації - Розвиток бренду продукції - Використання грантів та програм підтримки

жави здатна забезпечити формування сучасної фінансової інфраструктури, що мінімізує ризики й стимулює сталий розвиток агросектору.

Література:

1. Агрес О., Рубай О., Синявська Л. Удосконалення управління фінансовими ризиками страхової компанії з метою підвищення її фінансової надійності. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 3—4. С. 61—67. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon-2023.03-04.061> (дата звернення: 28.09.2025).
2. Єфанов В. Сучасні аспекти фінансової стійкості господарюючих суб'єктів в системі агробізнесу України. *Управління змінами та інновації*. 2023. Вип. (6). С. 20—24. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-6-4> (дата звернення: 29.09.2025).
3. Лисевич С.Г., Веліканова В.К. Управління фінансовою стійкістю та фактори, що впливають на неї. *Вісник ПДАУ*. 215. Вип. 5. С. 211—216 URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/211.pdf> (дата звернення: 27.09.2025).
4. Самошкіна І., Гриб Є. Фінансовий механізм управління ризиками сталого розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-62> (дата звернення: 26.09.2025).
5. Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 4 (51). С. 147—162. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.-2023.4096> (дата звернення: 27.09.2025).
6. Хвостик О.Г. Особливості оцінки фінансової стійкості аграрних підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. № 14 (2). С. 25—27.
7. Чигринець С. В. Концепція фінансового забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті Плану відновлення України "Нова аграрна політика". *Наукові праці НДФІ*. 2023. Вип. 1. С. 71—88.

8. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023). "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4050_4096 (дата звернення: 20.09.2025).

9. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023). "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 5 (52), pp. 341—356. https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4169_4096 (дата звернення: 21.09.2025).

10. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.55.2024.4347> (дата звернення: 22.09.2025).

11. Velychko O., Velychko L., Khalatur S. and Roubik H. (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp. 153—166. DOI: [https://doi:10.21511/ppm.18\(4\).2020.14_4096](https://doi:10.21511/ppm.18(4).2020.14_4096) (дата звернення: 23.09.2025).

12. 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. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення: 23.09.2025).

References:

1. Agres, O., Rubay O. and Sinyavska, L. (2023), "Improving the management of financial risks of an insurance company in order to increase its financial reliability", Agrarian Economy, vol. 16, no. 3—4, pp. 61—67. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.03-04.061>.

2. Yefanov, V. (2023), "Modern aspects of financial stability of business entities in the agribusiness system of Ukraine", Change management and innovation, vol. (6), pp. 20—24. <https://doi.org/10.32782/CM1/2023-6-4>.

3. Lysevich, S.G. and Velikanova, V.K. (2015), "Financial sustainability management and factors influencing it", Bulletin of PDAU, vol. 5, pp. 211—216, available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/211.pdf> (Accessed September 27, 2025).

4. Samoshkina, I. and Hryb, E. (2023), "Financial mechanism for managing risks of sustainable development of the agricultural sector of the economy", Economy and society, vol. (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-62>.

5. Tomilin, O., Krasnikova, O., Gechbaiya, B., Zorya, S., Drobotya, Ya. and Synytsia, Yu. (2023), "Risk management in the agricultural sector: financial aspect", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (51), pp. 147—162. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4096>.

6. Khvostyk, O.G. (2020), "Peculiarities of assessing the financial stability of agricultural enterprises" International scientific journal "Internauka", vol. 14 (2), pp. 25—27.

7. Chyhrynets, S. V. (2023), "The concept of financial support for the sustainable development of agricultural enterprises in the context of the Recovery Plan of Ukraine "New Agrarian Policy", Scientific works of the National Agricultural Research Institute, vol. 1, pp. 71—88.

8. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023), "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4050>.

9. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 5 (52), pp. 341—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4169>.

10. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.55.2024.4347>.

11. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S. and Roubik, H. (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp. 153—166. [https://doi:10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi:10.21511/ppm.18(4).2020.14).

12. 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. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025 р.