

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2026. № 4.*  
*ISSN 2307-2105*



*Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.87>**

**УДК 33.336.1:352**

*Ю. В. Біляк,*

*к. е. н, доцент кафедри фінансів,*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9766-4780>*

## **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ФІНАНСОВОГО УБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ФОРМУВАННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ**

*Y. Biliak,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, National  
University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

## **STRATEGIC PRIORITIES FOR THE FINANCIAL SECURITY OF BUSINESS ENTITIES: FORMULATION AND JUSTIFICATION**

*У статті досліджено теоретичні та прикладні засади формування пріоритетів фінансового забезпечення суб'єктів господарювання в аграрній сфері в умовах нестабільного зовнішнього середовища, економічних конфліктів та зростання системних ризиків. Обґрунтовано, що сучасні умови функціонування аграрних підприємств потребують не лише*

*підтримання належного рівня фінансової безпеки, а й чіткого визначення стратегічних пріоритетів фінансового забезпечення, здатних забезпечити адаптивність, стійкість і безперервність господарської діяльності.*

*Автором було доведено, що пріоритети фінансового забезпечення в аграрній сфері можуть мати як перманентний, так і тимчасовий характер. Перманентні пріоритети зберігають свою актуальність незалежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємств, тоді як тимчасові актуалізуються під впливом виключних або кризових обставин, зокрема військової агресії, пандемій, соціально-економічних криз, політичної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів чи загострення майнових конфліктів. Такий підхід дозволяє розглядати фінансове забезпечення не як статичний стан, а як динамічний процес, що потребує гнучкого управління пріоритетами залежно від характеру викликів і загроз.*

*У результаті дослідження систематизовано сукупність ключових пріоритетів фінансового забезпечення суб'єктів господарювання аграрної сфери. До них віднесено: забезпечення енергетичної безпеки, запобігання фінансовим втратам унаслідок негативного впливу на навколишнє природне середовище, оптимізацію логістики впродовж усього ланцюжка створення вартості, запобігання майновим конфліктам, рейдерським атакам та іншим формам втрати контролю над активами, захист матеріальних і нематеріальних активів, земельних ресурсів та прав власності, оптимізацію джерел фінансування і структури капіталу, раціоналізацію розміщення залучених фінансових ресурсів в активах, оптимізацію структури виробництва та диверсифікацію ринків збуту, забезпечення високої ділової активності, розвиток співпраці з партнерами і контрагентами, підтримання фінансової стабільності, посилення контролю за фінансовими потоками, удосконалення системи управління ризиками, оптимізацію витрат та підвищення рівня фінансової грамотності.*

*Обґрунтовано, що визначення та ієрархізація пріоритетів фінансового забезпечення повинні здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності*

*підприємства, структури його ресурсів, характеру економічних конфліктів, ступеня зовнішньої вразливості та стратегічних цілей розвитку. Це створює основу для побудови більш адаптивної та практично орієнтованої системи управління фінансовою безпекою в аграрному секторі.*

*This article examines the theoretical and practical foundations for establishing financial security priorities for agricultural enterprises in an unstable external environment, amid economic conflicts, and rising systemic risks. It is argued that the current operating conditions for agricultural enterprises require not only maintaining an adequate level of financial security but also clearly defining strategic priorities for financial security capable of ensuring the adaptability, resilience, and continuity of economic activity.*

*The author has demonstrated that financial security priorities in the agricultural sector can be either permanent or temporary in nature. Permanent priorities remain relevant regardless of changes in the internal and external operating environment of enterprises, while temporary priorities become relevant under the influence of exceptional or crisis circumstances, including military aggression, pandemics, socio-economic crises, political instability, disruptions in logistics chains, or the escalation of property disputes. This approach allows financial security to be viewed not as a static state, but as a dynamic process requiring flexible management of priorities depending on the nature of challenges and threats. The study resulted in the systematization of a set of key priorities for ensuring the financial security of agricultural enterprises. These include: ensuring energy security, preventing financial losses resulting from negative impacts on the natural environment, optimizing logistics throughout the entire value chain; preventing property disputes, hostile takeovers, and other forms of loss of control over assets, protecting tangible and intangible assets, land resources, and property rights, optimizing sources of financing and capital structure, rationalizing the allocation of raised financial resources across assets, optimizing production structures and diversifying sales markets, ensuring high business activity,*

*developing cooperation with partners and counterparties, maintaining financial stability, strengthening control over financial flows, improving risk management systems, optimizing costs and enhancing financial literacy.*

*It has been argued that the identification and prioritization of financial security objectives should be carried out taking into account the specific nature of the enterprise's activities, the structure of its resources, the nature of economic conflicts, the degree of external vulnerability, and strategic development goals. This creates the foundation for building a more adaptive and practice-oriented financial security management system in the agricultural sector.*

**Ключові слова:** *фінансова безпека, фінансове убезпечення, стратегічні пріоритети, енергетична безпека, рейдерство, логістика, економічний конфлікт інтересів, фінансові ризики.*

**Keywords:** *financial security, financial safeguards, strategic priorities, energy security, corporate raiding, logistics, economic conflicts of interest, financial risks.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах функціонування аграрного сектору економіки фінансове убезпечення суб'єктів господарювання набуває особливого значення як передумова забезпечення їх стійкості, адаптивності та здатності до безперервного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Посилення впливу економічних конфліктів, військових загроз, інфраструктурних обмежень, логістичних ускладнень, енергетичних ризиків, екологічних викликів, майнових спорів, а також структурних дисбалансів у системі фінансування аграрного виробництва зумовлює необхідність переосмислення підходів до формування пріоритетів фінансового убезпечення.

На відміну від традиційного підходу, за якого фінансова безпека підприємства часто ототожнюється переважно з підтриманням

платоспроможності, фінансової стійкості чи ліквідності, сучасні умови вимагають ширшого трактування фінансового забезпечення як процесу цілеспрямованого управлінського впливу, спрямованого на ідентифікацію, упередження, нейтралізацію та мінімізацію фінансових небезпек і загроз. У такому контексті особливого значення набуває визначення стратегічних пріоритетів фінансового забезпечення, які мають забезпечувати узгодженість між фінансовими цілями підприємства, характером загроз, ресурсними можливостями та специфікою функціонування в аграрній сфері.

Особливість аграрного сектору полягає в тому, що фінансове забезпечення його суб'єктів не може ґрунтуватися виключно на універсальних фінансових орієнтирах, оскільки значна частина загроз має галузеву специфіку. Йдеться, зокрема, про ризики втрати або обмеження доступу до енергетичних ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, виникнення майнових конфліктів щодо землі та активів, рейдерські загрози, екологічні обмеження, коливання ринкової кон'юнктури, обмеженість джерел фінансування, асиметрію договірних відносин та інші чинники, що прямо або опосередковано впливають на фінансовий стан і перспективи розвитку підприємства. Відтак пріоритети фінансового забезпечення мають бути не лише систематизовані, а й диференційовані за рівнем сталості, значущості та часової актуальності. Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування стратегічних пріоритетів фінансового забезпечення суб'єктів господарювання аграрної сфери, їх систематизації, ієрархізації та адаптації до умов економічної нестабільності, конфліктності та високої ризикованості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика фінансового забезпечення суб'єктів господарювання формується на перетині досліджень фінансової безпеки, стратегічного управління, ризик-менеджменту та адаптивного розвитку підприємств. У науковій літературі вагомий внесок у розроблення підходів до трактування фінансової безпеки, її структурних складових та механізмів забезпечення здійснили Н. Зачосова, С. Ілляшенко, І.

Мойсеєнко, Т. Сак, О. Ареф'єва, І. Чмутова, В. Прохорова, О. Пластун та інші вчені. У працях зазначених авторів фінансова безпека розглядається як важлива передумова стійкості підприємства, його здатності протидіяти фінансовим ризикам, зберігати керованість фінансових потоків та підтримувати належний рівень розвитку.

Окремий напрям досліджень стосується вивчення фінансових ризиків, кризових явищ і механізмів запобігання фінансовим втратам. У цьому контексті важливими є праці І. Белової, Н. Танклевської, С. Онишко, О. Захарова, Л. Лігоненко, І. Отенко, Т. Клебанової, у яких розкрито підходи до фінансової стабілізації, антикризового управління, управління ризиками та забезпечення адаптивності підприємств до нестабільного середовища. Разом із тим у більшості таких досліджень акцент зроблено на інструментах реагування на загрози, тоді як питання визначення стратегічних пріоритетів фінансового убезпечення як системи довгострокових і ситуативних управлінських орієнтирів висвітлено недостатньо. Водночас новітні виклики, пов'язані з війною, енергетичними ризиками, порушенням логістики, рейдерськими загрозами, майновими конфліктами та екологічними обмеженнями, потребують розширення традиційного бачення фінансової безпеки саме через призму пріоритетів фінансового убезпечення.

Таким чином, у сучасних дослідженнях усе частіше простежується тенденція до розгляду безпеки підприємства не лише як стану захищеності, а як процесу управління змінами, ризиками та загрозами. Проте питання систематизації пріоритетів фінансового убезпечення в аграрній сфері, їх поділу на перманентні та тимчасові, а також обґрунтування їх значущості для стратегічного фінансового управління залишаються недостатньо опрацьованими. Саме це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у напрямі визначення та впорядкування стратегічних орієнтирів фінансового убезпечення суб'єктів господарювання аграрної сфери в умовах економічної нестабільності та конфліктності середовища.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є систематизація стратегічних пріоритетів фінансового забезпечення суб'єктів господарювання аграрної сфери з урахуванням сучасних викликів, економічних конфліктів та особливостей функціонування аграрного виробництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За своєю сутністю стратегічні пріоритети фінансової безпеки – це ті ключові орієнтири, на досягнення яких має спрямовуватися управління та регулювання господарської діяльності в аграрній сфері у процесі вирішення економічних конфліктів, захисту від ризиків, запобігання негативному впливу усієї сукупності зовнішніх та внутрішніх загроз. Їх досягнення стає основною метою стратегії фінансового забезпечення.

Сукупність пріоритетів фінансового забезпечення явище в економіці доволі варіативне і може диференціюватися залежно від сфери економічної діяльності для якої визначається (наприклад, пріоритети для сільськогосподарського машинобудування будуть значною мірою відрізнятися від таких же пріоритетів харчосмакової промисловості), фази економічної динаміки (наприклад, пріоритети початкової фази економічного піднесення принципово відмінні від фази буму або кризи), загально-політичної та економічної ситуації у світовій та державній економіці (наприклад, пріоритети у військовий та мирний час суттєво різняться), а також від соціально-політичного устрою держави, рівня розвитку економіки, соціально-демографічних тенденцій в соціумі і багатьох інших чинників. Нині принципово важливо визначити ті пріоритети фінансової безпеки, які стануть орієнтирами в стратегії сучасного розвитку аграрної сфери економіки України у воєнний та повоєнний час.

При цьому до таких пріоритетів доцільно віднести як перманентні, так і поточні (тимчасові). Серед перманентних можна виділити, наприклад, захист від впливу фінансових ризиків, диверсифікацію джерел фінансування, розвиток фінансової грамотності, оптимізацію та захист активів тощо. Ці

пріоритети набули актуальності для фінансового забезпечення аграрної сфери та вирішення економічних конфліктів ще наприкінці 1980-х – початку 1990-х рр., коли було започатковано процес трансформації економіки на ринкові засади господарювання, та залишаються такими до сьогодні. Крім того, можна з високою часткою вірогідності стверджувати, що вони залишаться актуальними не одне десятиліття у перспективі за різних умов та в різні періоди часу.

У свою чергу поточні (тимчасові) пріоритети фінансового забезпечення обумовлюються виключними подіями та актуалізуються у лише певні періоди часу або за визначених умов. Наприклад, нині актуальним залишається забезпечення аграрних товаровиробників від економічних конфліктів, конфліктів інтересів, шахрайських дій тощо, які сукупно призводять до рейдерських атак, захоплення активів суб'єктів господарювання, порушення прав власності тощо. При цьому у наших близьких сусідів – держав-членів Європейського Союзу, наприклад, у Польщі, Німеччині тощо, навіть терміни «рейдер», «рейдерство», «рейдерська атака» залишаються незнайомими значній частці економістів-науковців і практиків. Адже, рейдерство у тих формах, в яких воно поширене в Україні, переборене в більшості розвинутих демократичних країн. Можна очікувати, що на шляху євроінтеграції Україна також перебере феномен рейдерства і такий пріоритет фінансової безпеки як «запобігання майновим конфліктам власності та рейдерським атакам» стане не актуальним. Однак нині його вкрай необхідно віднести до сукупності поточних (тимчасових) пріоритетів фінансового забезпечення.

Також, в Україні у зв'язку з війною та постійними російськими обстрілами відбувається руйнування енергетичної інфраструктури та втрачається значна частка енергетичних потужностей. Це призвело до необхідності виділення поточного пріоритету фінансового забезпечення, пов'язаного із утворенням умов енергетичної незалежності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки. І хоча енергетичне забезпечення є



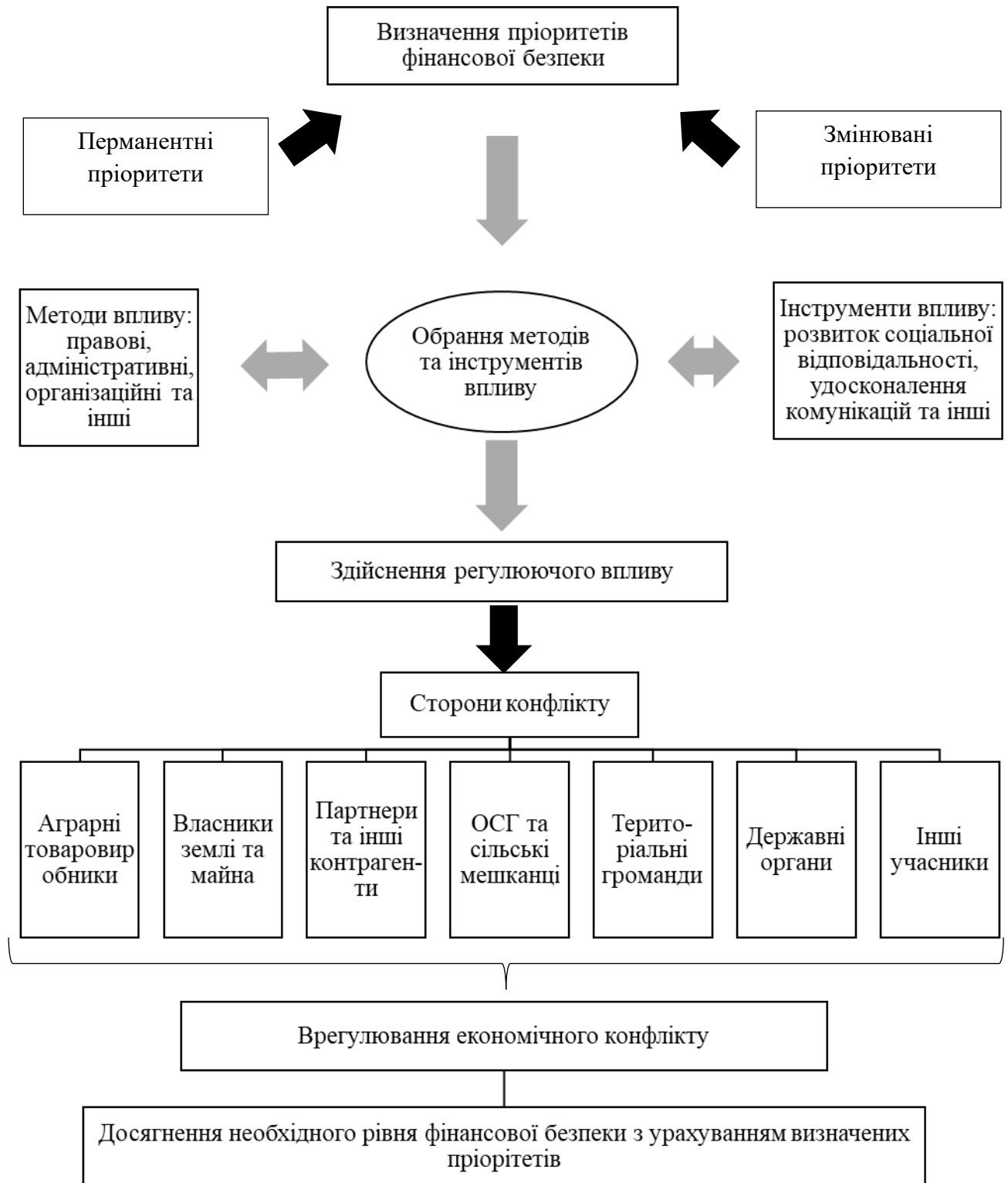
актуальним і в інших державах та економічних системах, у т.ч. демократичних, однак підходи до його досягнення в економічно та енергетично стабільних умовах доволі відмінні від сучасних українських реалій, розвиток власних енергетичних потужностей окремих суб'єктів господарювання є важливою, однак не пріоритетною проблемою у розв'язанні економічних конфліктів та досягненні фінансової безпеки у них. Водночас в Україні на даному етапі енергетичне забезпечення стало чи не найважливішим пріоритетом у діяльності суб'єктів господарювання, передусім аграрних.

Доцільність виділення поточних пріоритетів стосується сучасного розвитку логістики в аграрній сфері з урахуванням військових загроз, ризиків блокування портів або сухопутних коридорів тощо.

Є українські особливості щодо пріоритетності фінансового забезпечення при врегулюванні фінансових відносин між землевласниками і землекористувачами, а також переходу права власності на земельні ділянки з урахуванням сучасних реалій початкового етапу функціонування земельного ринку, що триває поки що лише чотири роки, та багатьох інших.

Визначення пріоритетів є початковим етапом фінансового забезпечення аграрної сфери. Водночас в умовах врегулювання економічних конфліктів кінцеве досягнення визначених пріоритетів стає кінцевою метою такої роботи (рис.1).

Також необхідно акцентувати увагу на тому, що пріоритетів фінансового забезпечення можна виділити досить багато, адже фінансова безпека залежить та одночасно впливає на усі сторони господарської діяльності й функціонування аграрної сфери та її суб'єктів. Однак дослідження було сфокусовано лише на тих із них, які ми вважаємо найбільш важливими і актуальними для сучасного функціонування аграрної сфери в умовах війни та на перспективу у повоєнний період, а також тих, які меншою мірою висвітлені у сучасній науковій думці, потребують додаткових наукових розвідок та розробок.



**Рис. 1. Механізм врегулювання економічних конфліктів**

*Джерело: запропоновано автором*

Сукупно ключовими пріоритетами фінансового убезпечення в аграрній сфері економіці України, що пов'язані з врегулюванням економічних конфліктів визначено наступні.

*Пріоритет 1. Оптимізація джерел фінансування та визначення оптимальної структури капіталу.* Для досягнення цього пріоритету необхідно диференціювати джерела фінансування та забезпечити найліпші варіанти їх співвідношення з огляду на ключовий критерій оптимізації для суб'єкта господарювання. Диференціація джерел передбачає їх розпорошення між власним та позиковим капіталом, а також залучення сучасних альтернативних фінансових джерел.

Це можна здійснювати через утворення фінансових екосистем аграрного бізнесу, у т.ч. з використанням ІТ-платформ, посилення можливостей краудфандингу, залучення спеціальних грантів та субсидій для фінансування окремих напрямів, наприклад, енергетичного забезпечення аграрних товаровиробників, випуск сучасних видів облігацій, в т.ч. зелених, територіальних тощо, залучення стратегічних інвесторів через механізми земельного ринку, а також через утворення інтеграційних та кооперативних формувань вертикального та горизонтального типу та ін.

Критеріями оптимізації структури капіталу та співвідношення між різними джерелами фінансування можуть бути три основні: критерій рентабельності, за якого забезпечується максимально можлива різниця між рентабельністю активів та сукупною вартістю капіталу; критерій фінансової стійкості, за якого забезпечується максимальний захист від фінансових ризиків та досягається достатній рівень ліквідності й платоспроможності; критерій оптимального плеча фінансового левериджу, за якого балансується співвідношення між доходністю і ризиковістю, залежно від фінансових стратегій управління аграрного менеджменту.

*Пріоритет 2. Раціоналізація розміщення залучених коштів в активах.* Задля цього потрібно зважати на два ключові аспекти сучасного майнового забезпечення аграрної діяльності. Перший полягає в тому, що ця діяльність сезонна, вона передбачає використання живих організмів тварин і рослин, залежить від погодно-кліматичних і природніх умов господарювання. Поряд з тим, саме в аграрній сфері все більше знаходять своє застосування

найсучасніші технології та інновації, як то супутникові спостереження, можливості безпілотних систем, різноманітні датчики, сенсори, GPS-системи, результати генної інженерії, навіть наукові розробки у сфері «зоопсихології» тощо. Тому аграрні активи можуть різнитися за інтенсивністю та часом їх використання, швидкістю морального і фізичного старіння, спроможністю альтернативного застосування як різними суб'єктами господарювання, так і у різних сегментах діяльності тощо. Другий аспект полягає в тому, що у сучасній аграрній сфері поширене використання майнових і немайнових активів не лише на основі власності або повного господарського відання, а й на засадах оренди, лізингу, використання ліцензій, франшиз та в інших формах. З цих причин для раціоналізації залучених коштів в активах необхідно:

- забезпечити пріоритезацію активів – визначення важливості та значимості різних активів, їх ранжування за цими ознаками;
- здійснювати моніторинг, аналіз та визначення ефективності залучених коштів за різних варіантів їх розміщення у активах;
- оптимізувати вкладення у різні види активів, перш за усе в запаси та незавершене виробництво;
- диференціювати різні види активів по найбільш раціональних джерелах та формах їх фінансування.

*Пріоритет 3. Захист майнових матеріальних й нематеріальних активів та земель.* Під цим пріоритетом мається на увазі перед усім фізичний захист активів від ризиків вилучення чи обмеження фізичного доступу, а також їх втрати в результаті воєнних дій, обстрілів, диверсій, від природних і техногенних катастроф тощо. Поряд з тим, необхідно забезпечувати технологічний захист через впровадження цифрових технологій, цифрових інструментів управління та розвиток кібербезпеки. Правовий захист має здійснюватися через захист прав власності, інтелектуальної власності, удосконалення правового забезпечення договірних відносин, систему сертифікації та ліцензування тощо.

Організаційний захист можливий через регулярний аудит та інвентаризацію активів, впровадження спеціалізованих систем управління безпекою (зокрема, через системи трекінгу та електронних систем стеження, відеоспостереження, контролю доступу до критичних зон), організацію охоронних заходів; фінансовий захист через поширення практики страхування активів й інші.

*Пріоритет 4. Оптимізація структури виробництва та диференціація ринків.* Перш за усе це стосується диференціації видів діяльності між великими, середніми та малими, у тому числі мікропідприємствами, приватними підприємцями та особистими селянськими господарствами, через орієнтацію більш крупного аграрного бізнесу на посилення експортного потенціалу нашої держави та забезпечення переробної промисловості сировиною, тоді як більш мілкового бізнесу – на задоволення потреб внутрішнього ринку та домогосподарств сільськогосподарськими продуктами, а також на розвиток нових, нетрадиційних видів діяльності, наприклад, виробництво екзотичних продуктів (равликів, комах, деяких видів грибів, водоростей тощо), агротуризм, облаштування розважальних заходів у лісах та на водоймищах тощо.

*Пріоритет 5. Забезпечення ефективної діяльності та достатнього рівня ділової активності.* Реалізація цього пріоритету можлива за рахунок удосконалення виробництва, модернізації сільськогосподарської та іншої техніки, автоматизації та роботизації виробничих процесів, цифровізації управління, підвищення кваліфікації менеджменту, фахівців, спеціалістів та рядових працівників аграрних підприємств, розвиток нових нетрадиційних видів діяльності, розвиток органічного землеробства, виробництво аграрної продукції з високою часткою доданої вартості, а також через удосконалення ринкових стратегій аграрних підприємств, розвиток кооперації товаровиробників, посилення співпраці з переробними підприємствами та іншими учасниками ланцюгів вартості в аграрній сфері.

*Пріоритет 6. Поліпшення співпраці з партнерами та іншими контрагентами.* Реалізація цього пріоритету вимагає: утворення умов для поширення довгострокових партнерських стосунків з контрагентами, у т.ч. через укладення довгострокових контрактів, стратегічне партнерство; розвиток процесів інтеграції та кооперації й утворення господарських структур, заснованих як на горизонтальних, так і на вертикальних зв'язках; поширення практики формування агрокластерів із залученням наукових установ, продуцентів інновацій, освітніх платформ; створення стратегічних альянсів з логістичними компаніями. Важливим є розвиток державно-приватного партнерства в аграрній сфері, особливо щодо реалізації спільних проектів з розвитку логістичної, транспортної, виробничої та іншої інфраструктури. Крім того, для поліпшення взаємодії з партнерами необхідно розвивати зовнішню комунікацію суб'єктів господарювання, у т.ч. з використанням цифрових інструментів та платформ, забезпечення виваженої та ефективної медіації вирішення економічних та інших конфліктів, досягнення прозорості у бізнес-відносинах на засадах соціальної відповідальності та розвиненої культури господарських відносин. Доцільно розширювати практику спільних інвестиційних, інноваційних, технологічних, маркетингових проектів з партнерами. Важливе значення для розвитку партнерства також має удосконалення управління якістю, контроль поставок за договорами, належна сертифікація певних груп продуктів, що знижує ймовірність виникнення економічних конфліктів через рекламації та висунення претензій від споживачів. Однак основою поліпшення співпраці з контрагентами залишиться удосконалення юридичного супроводу угод на основі високопрофесійного оформлення договорів та контрактів, з чітким визначенням прав та обов'язків сторін, захистом на випадок виникнення конфліктних ситуацій.

*Пріоритет 7. Підтримування фінансової стабільності функціонування суб'єктів господарювання.* Забезпечення цього пріоритету потребує диверсифікації виробництва та доходів, у т.ч. розвиток нових та супутніх

видів діяльності, формування альтернативних джерел доходу, виходу на нові ринки збуту, в т.ч. іноземні, та розширення існуючих, розвитку інтеграції та кооперації, зокрема й для переробки аграрної продукції та її доведення до кінцевого споживача. Для фінансової стабілізації необхідне ефективне управління фінансами, посилення контролю над грошовими потоками, удосконалення фінансового обліку, звітності та фінансового планування, розвиток ризик-менеджменту, поліпшення фінансового аналізу та аудиту.

*Пріоритет 8. Контроль за фінансовими потоками.* Досягнення цього пріоритету вимагає удосконалення управлінського функціоналу в аграрній сфері, зокрема активного впровадження фінансового планування та бюджетування, моніторингу та аналізу руху грошових коштів, оптимізації кредитної та фінансової політики товаровиробників, поліпшення управління ліквідністю, платоспроможністю та фінансовою стійкістю, забезпечення узгодженості потреб комерційної діяльності з її фінансовим потенціалом.

*Пріоритет 9. Управління ризиками.* Необхідно визнати, що управління ризиками як окрема сфера управлінської діяльності у значній кількості аграрних товаровиробників, особливо дрібних, залишається недостатньо розвиненою. У зв'язку з цим потрібно поширення освіти та кваліфікаційної підготовки управлінських кадрів та підприємців з питань ризик-менеджменту через мережу аграрних навчальних закладів, а також через бізнес-консультування та дорадництво. Слід поширити в управлінську практику аграрного менеджменту впровадження систем раннього реагування та попередження, а також розробку планів реагування на ймовірні ризики. Також нагальною постала проблема подальшого розвитку страхового ринку в Україні та посилення страхового захисту аграрної діяльності, її результатів та майна аграрних товаровиробників. В цьому процесі вагому роль може відіграти державна підтримка та розвиток державно-приватного партнерства. Необхідний розвиток і інших інструментів управління ризиками, таких як хеджування цінових ризиків шляхом форвардних контрактів, ф'ючерсів та

опціонів, а також через диверсифікацію діяльності, формування альтернативних джерел доходів й грошових потоків тощо.

*Пріоритет 10. Оптимізація усіх видів витрат.* Задля цього необхідно налагодити процес ефективного управління витратами через організаційні, управлінські, техніко-технологічні заходи, пошук резервів їх скорочення та оптимізацію бізнес-процесів. Потрібно налагодити систему моніторингу й аналізу витрат, оптимізувати технологічні процеси, впроваджувати сучасні ресурсозберігаючі технології, використовувати можливості щодо скорочення витрат через коливання ринкової кон'юнктури на сировину й матеріали, в т.ч. цінової, можливості використання сучасних товарів-замінників (наприклад, по кормовим домішкам, засобам захисту тощо), оптимізувати енерговитрати, а також запроваджувати й розвивати системи планування і бюджетування, удосконалювати логістичні ланцюжки, ланцюжки руху вартості, зберігання, транспортування, первинної переробки аграрної продукції тощо.

*Пріоритет 11. Розвиток фінансової грамотності.* Для забезпечення цього пріоритету необхідно підвищувати рівень фінансової, а також економічної, правової, природоохоронної, організаційної та управлінської грамотності серед менеджменту, співробітників та власників аграрних суб'єктів господарювання. Це можливе через навчання персоналу у спеціалізованих програмах та курсах, на тренінгах і спеціалізованих семінарах та набуття ними компетентностей щодо удосконалення процесів прийняття управлінських рішень, вироблення раціональної та дієвої стратегії й тактики управління тощо. Крім того, розвитку фінансової грамотності сприятиме залучення до обслуговування менеджменту аграрних товаровиробників сторонніх консультантів з агроконсалтигу й дорадництва.

*Пріоритет 12. Забезпечення енергетичної незалежності.* Актуальність цього пріоритету викликана тим, що у ході воєнних дій та постійних обстрілів енергетичної інфраструктури України, як домогосподарства, так і суб'єкти економічної діяльності потерпають від планових та аварійних відключень від енергопостачання, нестачі електроенергії та теплопостачання,



а також від поступового зростання їхньої вартості, що призводить до збільшення собівартості виробленої продукції. Тому реалізація цього пріоритету передбачає розвиток власних джерел енергогенерації та енергетичного забезпечення. На сучасному етапі розвитку технологій це можливе шляхом поширення генерації з відновлених джерел енергії – застосування біогазових установок, вітро- та сонячних батарей. Поряд з тим, необхідним є розвиток інтеграційних та кооперативних процесів між суб'єктами аграрної сфери для вирішення питань їхнього енергозабезпечення.

*Пріоритет 13. Запобігання фінансовим проблемам через негативний вплив на навколишнє природне середовище.* Для досягнення цього пріоритету необхідно враховувати, що забруднення навколишнього природного середовища суб'єктами господарської діяльності в аграрній сфері може призвести як до прямих фінансових втрат через стягнення штрафних і фінансових санкцій, так і до опосередкованих – через псування якості ресурсів, передусім земельних, втрати врожаю, продуктів тваринництва, лісництва та рибництва, унеможливлення окремих видів виробництва у майбутньому, виникнення конфліктів із мешканцями територіальних громад та іншими суб'єктами господарювання. В решті решт такі опосередковані втрати можуть в десятки разів перевищувати прямі. Тому для їх запобігання необхідно вживати цілий комплекс спеціальних інструментів організаційного, управлінського, техніко-технологічного, правового та іншого характеру.

*Пріоритет 14. Оптимізація логістики упродовж усього ланцюжка вартості.* Криза 2020-2021 рр., що була спричинена пандемією COVID-19, наочно продемонструвала необхідність удосконалення логістичних ланцюгів аграрних продуктів, які можуть швидко змінюватися та пристосовуватися до нових умов, що спричиняються кризами, зокрема викликаними локдаунами чи неможливістю фізичного доступу до логістичної інфраструктури. З 2022 р. в умовах війни значимість гнучкої логістики, що може швидко та ефективно

реагувати на найрізноманітніші, у т.ч. катастрофічні виклики, лише посилилася. При чому це стосується як роботи на внутрішньому ринку, так зовнішньоекономічної діяльності, передусім здійснення експортних операцій. Оптимізація логістики в аграрній сфері має здійснюватися на основі картування ланцюга постачання зі складанням детальної карти усіх його етапів; запровадження принципів маршрутизації; оптимізації маршрутів перевезення продуктів для зменшення витрат та скорочення часу поставок; запровадження мульти-модального підходу до перевезень з їх оптимізацією залежно від відстані, вартості та строків постачання; розвиток партнерства з логістичними компаніями. Необхідно розвивати комунікацію та зворотній зв'язок між різними ланками та вдосконалювання управління логістичними ризиками. Обов'язковою умовою ефективності тут є автоматизація та цифровізація процесів моніторингу, планування та управління логістикою із використанням спеціального програмного забезпечення. Потрібно підкреслити, що оптимізація логістики та врегулювання економічних конфліктів, пов'язаних із рухом вартості, в сучасних умовах є надзвичайно важливішою умовою фінансової безпеки в аграрній сфері.

*Пріоритет 15. Запобігання майновим конфліктам власності та рейдерським атакам.* Для досягнення цього пріоритету необхідний розвиток правового забезпечення комерційної діяльності та майнових відносин в аграрній сфері, удосконалення роботи правоохоронних та судових органів, посилення усіх видів відповідальності за порушення майнових прав власності, у т.ч. кримінальної, а також здійснення низки спеціальних кроків.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати, що фінансове убезпечення суб'єктів господарювання аграрної сфери в сучасних умовах має розглядатися як динамічний, багатовекторний процес, спрямований на запобігання, нейтралізацію та мінімізацію фінансових небезпек і загроз, а також на забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності функціонування підприємства. Доведено, що в умовах зростання економічної

нестабільності, посилення конфліктності зовнішнього середовища, військових ризиків, енергетичних обмежень, логістичних ускладнень та майнових загроз особливого значення набуває визначення стратегічних пріоритетів фінансового забезпечення.

У результаті дослідження встановлено, що пріоритети фінансового забезпечення в аграрній сфері доцільно поділяти на перманентні та тимчасові. Перманентні пріоритети формують основу довгострокової фінансової стійкості підприємства та залишаються актуальними незалежно від змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі, тоді як тимчасові пріоритети актуалізуються під впливом кризових, конфліктних або інших виняткових обставин і потребують оперативного управлінського реагування. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність системи фінансового забезпечення до змін середовища функціонування суб'єктів господарювання.

## Література

1. Основи фінансової психології.. Луцький національний технічний університет. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%A4%D0%86%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%95%D0%9D%D0%9F/page11.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A4%D0%86%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%95%D0%9D%D0%9F/page11.html)

## References

1. Elib.INTU (2026), "Fundamentals of financial psychology", available at: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%A4%D0%86%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%95%D0%9D%D0%9F/page11.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A4%D0%86%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%95%D0%9D%D0%9F/page11.html) (Accessed 20 March 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26*

*Прорецензовано / Revised: 13.04.26*

*Дата публікації / Published: 23.04.26*