

*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. № 3. 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/10.32702/2307-2105.2026.3.103>**

**УДК 338.12414:631.16**

*В. Д. Чумак,*

*к. е. н., доцент, професор кафедри фінансів, економічних досліджень і теризму, Полтавський державний аграрний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5109-4233>*

## **МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

*V. Chumak,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University*

## **MECHANISM OF FINANCIAL RECOVERY OF AGRICULTURAL ENTITIES WITHIN THE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM**

*У роботі розкрито комплекс питань, пов'язаних з докорінними змінами в механізмі фінансового оздоровлення та попередженням банкрутства аграрних формувань в умовах ринкової економіки на основі накопиченого в Україні досвіду. Досліджено науково-теоретичні основи формування, пошуку шляхів удосконалення механізму фінансового оздоровлення аграрних формувань. Обґрунтовано складові механізму фінансового оздоровлення*

сільськогосподарських підприємств, виявлено причини кризи, оцінено фінансові ризики; визначено переваги та недоліки превентивної реструктуризації; проаналізовано внутрішні та зовнішні заходи оздоровлення аграрних формувань; намічено основні напрямки виходу з фінансової кризи сільськогосподарських підприємств. Запропоновані підходи та рекомендації базуються на узагальненні результатів вітчизняної та світової практики. Зарубіжний досвід запозичений лише в тій частині може бути корисною в специфічних умовах сучасної ринкової економіки в Україні.

*The article examines a comprehensive range of issues related to changes in the mechanism of financial recovery and the prevention of bankruptcy for agricultural enterprises. It investigates the scientific and theoretical foundations for forming and improving the financial recovery mechanism for agricultural businesses. It is established that the financial recovery mechanism is an integrated crisis management strategy aimed at overcoming insolvency and preventing bankruptcy. This financial mechanism combines an analytical block, debt management, resource optimization, and investment support.*

*It is determined that given the high resource intensity of agricultural production, the optimization of variable costs becomes the primary lever for preventing bankruptcy and increasing profitability. Resource saving must be implemented at both strategic and operational levels. Minimizing material costs through automation and strict control over raw material usage is a decisive factor in stabilizing the financial condition of agricultural enterprises. It is proven that preventive restructuring is a modern, effective tool that allows agribusinesses to resolve debt issues at early stages, avoiding liquidation and preserving business integrity. State and international aid to the agricultural sector has transformed into a strategic recovery tool. Currently, budget support for agricultural entities has increased significantly, focusing on three main vectors: grants, direct subsidies, and preferential lending.*

*The study proves that the key factor in the financial stability of an agricultural enterprise is the implementation of an early monitoring system and strict control over cash flows. During crisis periods, it is strategically important to transition to weekly cash flow planning across three areas: operating, investing, and financing activities. A successful crisis management strategy for agribusiness must combine rigorous cash flow control, capital structure optimization, and active marketing in both domestic and European markets. The ultimate goal of the financial recovery mechanism is the transition to a sustainable development model through the implementation of a clear anti-crisis program.*

**Ключові слова:** антикризові заходи; управління; банкрутство; аграрні підприємства; превентивна реструктуризація; ресурсозбереження; державна підтримка.

**Keywords:** anti-crisis measures; management; bankruptcy; agricultural enterprises; preventive restructuring; resource efficiency; state support.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У ринковому середовищі виживання аграрних підприємств залежить від конкурентоспроможності, а банкрутство неефективних суб'єктів господарювання є природним механізмом очищення системи. Згідно з даними Державної служби статистики у січні-вересні 2024 року великі та середні підприємства України загалом показали позитивний фінансовий результат, прибутки становили 892,8 млрд грн, а збитки – 172,2 млрд грн, при цьому питома вага збиткових підприємств збільшилася до 24,9 % порівняно з аналогічним періодом 2023 року. У цілому загальний фінансовий результат великих та середніх підприємств України за січень-вересень 2024 року до оподаткування є позитивним і становить 720,6 млрд грн [9].

Процедура банкрутства сільськогосподарських підприємств в Україні регулюється Кодексом України з процедур банкрутства [4]. Станом на 2026

рік ця сфера має низку специфічних рис, зумовлених як сезонним характером бізнесу, так і викликами воєнного часу. Сільське господарство входить до першої трійки галузей за кількістю банкрутств. У 2025 році 71 аграрна компанія офіційно розпочала процедуру банкрутства (це друге місце після сфери оптової торгівлі), із них переважна більшість (84 %) – це товариства з обмеженою відповідальністю. Проте, стратегічно важливішим завданням є не ліквідація і оголошення підприємства банкрутом, а вчасне запобігання фінансовому краху задля продовження його життєвого циклу.

Світовий аграрний сектор наразі перебуває під тиском кількох деструктивних факторів: зростання витрат (високі ціни на добрива, енергоносії та логістику); кліматичні ризики (у 2024–2025 рр. зафіксовано зростання кількості банкрутств через екстремальні погодні умови (особливо у Польщі, Греції та Чехії); високі процентні ставки за кредитами у США та ЄС. Доцільно згадати два аспекти, які зараз активно обговорюються в зарубіжній економічній літературі – кліматична резистентність та страховий розрив. Дослідження 2025 року (на прикладі Польщі) доводять пряму кореляцію між зростанням середньорічної температури та ризиком настання банкрутства агрофірм. Це досить новий напрям, який отримав назву «кліматичний аудит» фінансового стану підприємств. Щодо страхового розриву слід зазначити, що у Європейському Союзі фермери самостійно покривають до 80 % збитків від надзвичайних подій. Брак доступного страхування стає головним тригером неплатоспроможності, що змушує уряди цих країн шукати нові моделі державно-приватного партнерства у страхуванні.

Трансформаційні процеси в аграрному секторі України супроводжуються зростанням ризиків неплатоспроможності значної кількості сільськогосподарських товаровиробників, що проявляється у їхній неспроможності вчасно погашати зовнішні та внутрішні зобов'язання. Аналіз світового та вітчизняного досвіду свідчить, що впровадження системи антикризових заходів є дієвим інструментом відновлення життєздатності

підприємств. Проте, найвищу ефективність демонструє стратегія превентивного управління, орієнтована на ранню діагностику та нейтралізацію кризових явищ. З огляду на загрозу масової дестабілізації аграрного ринку, фахівці економічних служб повинні володіти сучасним методичним інструментарієм оздоровлення сільськогосподарських підприємств та запобігання їх банкрутству.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Попри наявність теоретичних та практичних напрацювань, присвячених антикризовому управлінню та фінансовому оздоровленню аграрних підприємств, формування механізму фінансового оздоровлення суб'єктів аграрної сфери залишається недостатньо опрацьованим.

У наукових дослідженнях А. Верзун, Л. Войнич проаналізовано різновиди криз, спричинені воєнними діями, розкрито особливості антикризового управління аграрними підприємствами [1]. Подальший розвиток концептуальних підходів до формування механізму антикризового управління здійснили Г. М. Запша, А. І. Лівінський, Н. А. Телічко, зосередивши увагу на систематизації директив і регламентів Європейського Союзу для підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств [3]. О. Г. Кубай, О. А. Заставнюк акцентують увагу на необхідності розробки антикризової програми та недопущення банкрутства аграрного підприємства на основі організованого та скоординованого плану фінансового оздоровлення [5]. У. М. Ніконенко та Н. Р. Струк зробили вагомий внесок у вивчення антикризового маркетингу, дослідивши значення бізнес-аналітики та механізми адаптації брендів до змін зовнішнього середовища під час воєнного стану [6]. У дослідженні О. М. Саковської, М. О. Пентюк намічено основні напрями підвищення економічної ефективності аграрних підприємств, при цьому основну увагу зосереджено на оцінці ресурсного потенціалу агроформувань [8].

Узагальнення останніх досліджень і публікацій засвідчує, що у працях вітчизняних науковців бракує комплексного підходу до розробки механізму

фінансового оздоровлення підприємств з урахуванням особливостей аграрної сфери. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження теоретико-методологічних засад формування механізму фінансового оздоровлення аграрних підприємств та розробки прикладних стратегій виходу сільськогосподарських підприємств із кризи.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Основною метою роботи є обґрунтування науково-теоретичних основ формування, пошуку шляхів удосконалення механізму фінансового оздоровлення аграрних підприємств в умовах побудови ринкової економіки. Для досягнення поставленої мети було намічено наступні задачі: обґрунтувати складові механізму фінансового оздоровлення аграрних підприємств, виявити причини кризи, оцінити фінансові ризики; визначити переваги та недоліки превентивної реструктуризації; проаналізувати внутрішні та зовнішні заходи оздоровлення аграрних формувань; намітити основні напрямки виходу з фінансової кризи сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Механізм фінансового оздоровлення аграрних формувань – це комплексна система антикризового управління, що включає діагностику, реструктуризацію заборгованості, мобілізацію власних ресурсів, залучення зовнішнього фінансування та розробку антикризової програми. Основною метою фінансового механізму є відновлення платоспроможності, запобігання банкрутству та підвищення ефективності діяльності через оптимізацію витрат, використання державної підтримки та реструктуризацію активів.

Основними складовими механізму фінансового оздоровлення аграрних формувань є:

- діагностика та моніторинг, що передбачає постійний аналіз фінансового стану підприємств, виявлення причин кризи, оцінка фінансових ризиків (нестабільність цін, кліматичні ризики);

- реструктуризація заборгованості – переговори з кредиторами, відтермінування або розтермінування платежів, конвертація боргу в капітал;

- внутрішні заходи оздоровлення, що передбачають скорочення витрат, ресурсозбереження, продаж непрофільних активів, підвищення продуктивності праці;

- зовнішні заходи фінансування – використання державних програм підтримки, залучення інвесторів, банківське кредитування;

- фінансова стратегія, що передбачає розробку антикризової програми, яка спрямована на виведення підприємства з кризи.

Ринкові умови зумовили появу системи антикризового управління – сукупності фінансових методів для діагностики та запобігання банкрутству. Цей механізм передбачає не лише моніторинг фінансової рівноваги, а й оперативне реагування на загрози. Ефективність такої системи забезпечується через принципи адекватності антикризових заходів, максимальне залучення внутрішніх резервів та вчасне проведення санації з метою недопущення ліквідації підприємства.

Криза аграрного підприємства – це складний процес, що зазвичай виникає внаслідок накладання зовнішніх (екзогенних) обставин на внутрішні (ендогенні) слабкі місця діяльності самого суб'єкта господарювання. Для аграрного сектору України станом на 2026 рік характерне поєднання традиційних факторів із безпрецедентними викликами воєнного часу. Відновлення платоспроможності підприємств-боржників базується на детальному дослідженні передумов їхньої фінансової неспроможності. Попри значну кількість чинників банкрутства, наведених у науковій літературі, їх прийнято систематизувати у дві основні групи: зовнішні, що перебувають поза межами впливу суб'єкта господарювання, та внутрішні, зумовлені якістю менеджменту та організацією процесів. Хоча зовнішнє середовище традиційно є каталізатором кризових явищ (особливо в аграрному секторі), за умови державної підтримки галузі – вирішальну роль у стабілізації фінансового стану починають відігравати саме внутрішні фактори.

Згідно зі ст. 95 Кодексу України з процедур банкрутства, специфіка неплатоспроможності суб'єктів господарювання в аграрному секторі зумовлена, перш за все, сезонним характером їхньої діяльності [4]. Це вимагає особливого підходу до провадження справ про банкрутство фермерських господарств та сільськогосподарських підприємств, тому санація проводиться з урахуванням часу, необхідного для завершення польових робіт та реалізації урожаю. Термін санації, зазвичай, не перевищує 15 місяців, але може бути продовжений ще на рік у разі стихійного лиха чи несприятливих природних умов. На відміну від банкрутства звичайних підприємств, процедура банкрутства фермерських господарств може бути відкрита, якщо вони не здатні задовольнити вимоги кредиторів протягом 6 місяців після закінчення періоду сільськогосподарських робіт. При продажу майна сільськогосподарського підприємства-банкрута переважне право на його придбання мають інші аграрії, розташовані в тій же місцевості.

Станом на 2025–2026 роки при розгляді справ про банкрутство господарські суди враховують фактор воєнної агресії. Суд може відмовити у відкритті провадження справи про банкрутство або закрити існуюче, якщо боржник доведе, що неплатоспроможність викликана безпосередньо військовими діями (окупація, знищення техніки, мінування полів). Також запроваджені спрощені механізми для малого агробізнесу, що дозволяє швидше та дешевше пройти шлях санації або ліквідації. Якщо сільськогосподарське підприємство планує ініціювати процедуру як боржник, варто розглянути варіант досудової санації, щоб зберегти контроль над своїми активами.

Систематичне оцінювання фінансово-економічних параметрів суб'єкта господарювання є запорукою раннього виявлення кризових явищ. Саме аналітичний інструментарій дає змогу ідентифікувати найбільш вразливі ланки в структурі капіталу та обґрунтувати стратегічні рішення щодо виведення сільськогосподарського підприємства з рецесії.

На думку вчених-економістів для відновлення фінансової стійкості сільськогосподарським підприємствам варто впровадити систему раннього антикризового моніторингу, оптимізувати грошові потоки через скорочення витрат і нарощення доходів, а також збалансувати структуру капіталу для зменшення кредитної залежності. Важливо забезпечити ефективний розподіл прибутку, стимулювати авансові платежі через систему знижок, розширити ринки збуту в Україні і Європейському Союзі, залучити лізингове фінансування та встановити жорсткий контроль за погашенням дебіторської заборгованості [10].

Аналіз грошових потоків є критично важливим інструментом оцінки фінансової стійкості аграрного сектору. Традиційно виділяють два підходи: прямий та непрямий. Хоча прямий метод дозволяє чітко визначити рівень платоспроможності, він має суттєвий недолік – відсутність зв'язку між фінансовим результатом (прибутком) та фактичним залишком коштів. Це зумовлено застосуванням принципу нарахування, де доходи і витрати фіксуються в момент виникнення, а не оплати. Саме тому у вітчизняній практиці для аналізу грошових потоків доцільно використовувати непрямий метод, який базується на коригуванні чистого прибутку на вхідні і вихідні грошові потоки за видами діяльності для отримання реального залишку грошових коштів.

У кризовий період критично важливо перейти на щотижневе планування руху грошових коштів (Cash Flow). Підприємство повинно контролювати вхідні та вихідні грошові потоки, щоб уникнути касових розривів та забезпечити свою платоспроможність. Основним джерелом інформації для аналізу Cash Flow є звіт про рух грошових коштів. Головна складність його формування полягає в обов'язковому розподілі грошових потоків за трьома векторами: основна діяльність (виробництво та реалізація); інвестиційна (купівля та продаж техніки, землі, активів, цінних паперів); фінансова (кредити, дивіденди, капітал).

Зважаючи на високу ресурсомісткість аграрного виробництва, стратегічного значення для галузі набуває проблема раціонального використання ресурсів. Агробізнес має високу питому вагу змінних витрат, які необхідно оптимізувати. З цією метою доцільно здійснювати: продаж застарілої техніки, нерухомості, залишків запчастин, що не використовуються у виробництві; перехід на енергоощадні технології; впровадження систем GPS-моніторингу та контролю висіву насіння, внесення добрив. За таких умов виникає необхідність впровадження спеціалізованої підсистеми управління ресурсами в загальну структуру менеджменту підприємства. Застосування комплексного аналізу показників ресурсомісткості та енергоощадності дозволяє не лише ідентифікувати приховані резерви підвищення ефективності, а й оптимізувати бізнес-планування, забезпечуючи фінансову стійкість аграрних формувань та запобігаючи ризикам їх банкрутства.

Стратегія ресурсозбереження має базуватися на двох рівнях: стратегічному (фундаментальна перебудова моделі споживання) та оперативному (удосконалення поточних процесів). Попри широкий спектр існуючих показників, такі традиційні індикатори, як матеріало-, фондо- та трудомісткість, дають лише часткове уявлення про використання факторів виробництва, не забезпечуючи комплексної оцінки. Проте саме мінімізація матеріальних витрат є ключовим важелем для зниження собівартості продукції та зростання прибутковості аграрних формувань. Згідно з дослідженнями вчених-економістів, економія на матеріальних ресурсах у розрахунку на одиницю продукції має значно більший потенціал, ніж скорочення витрат праці чи фондоемності виробництва.

Максимізувати ефективність використання ресурсного потенціалу дозволяє впровадження механізмів контролінгу. Прямим наслідком цього є скорочення виробничих витрат, що відкриває шлях до збільшення чистого прибутку або реалізації стратегії «цінового лідерства». Технологічним

фундаментом для зниження собівартості та підвищення якості продукції має стати автоматизація та комп'ютеризація виробничих ліній.

Висока матеріаломісткість аграрної продукції безпосередньо позначається на рівні платоспроможності підприємства. Саме тому критично важливо відстежувати зміну вартості сировини, запасів та незавершеного виробництва в динаміці. Зростання питомої ваги виробничих ресурсів у структурі активів має неоднозначне трактування. З одного боку – це позитивно впливає на розширення виробничих потужностей або хеджування (захист) грошових коштів від інфляції. З іншого боку – неефективне управління виробничими ресурсами призводить до «заморожування» оборотних коштів у надлишкових запасах. Таким чином, ресурсозбереження виступає визначальним фактором стабілізації фінансового стану сільськогосподарських підприємств та впливає на запобігання їх банкрутству.

Фінансова санація підприємств у сучасних складних умовах трансформувалася з формальної корекції показників у стратегію виживання. Через дефіцит зовнішніх інвестицій в аграрну сферу ключовим пріоритетом стає мобілізація внутрішніх ресурсів та проведення реструктуризації. Таким чином, сучасний стан вітчизняної економіки диктує необхідність системних структурних перетворень. Починаючи з 2024 року у Європейському Союзі посилюється фокус на проведення превентивної реструктуризації, головною метою якої – не ліквідувати підприємство, а дати «другий шанс» аграрним формуванням через спрощені процедури. На сьогодні і в Україні все більшої популярності набуває превентивна реструктуризація – механізм, що дозволяє бізнесу домовитися з кредиторами ще до того, як ситуація стане критичною.

Превентивна реструктуризація – це відносно новий для аграрної сфери інструмент (впроваджений у межах гармонізації з законодавством Європейського Союзу), який дозволяє агропідприємствам вирішити проблеми з боргами до того, як воно стане офіційно банкрутом. Головною перевагою превентивної реструктуризації для сільськогосподарських підприємств є

збереження контролю над майном. На відміну від класичного банкрутства, де розпорядження майном переходить до арбітражного керуючого, при превентивній реструктуризації директор продовжує керувати підприємством, сіяти та збирати урожай. Даний процес має відбуватися без зайвого публічного розголосу, що важливо для збереження репутації агрофірми перед покупцями та постачальниками.

Аграрне підприємство, яке відчуває загрозу неплатоспроможності (наприклад, через неврожай або різке падіння цін на сільськогосподарську продукцію), розробляє план превентивної реструктуризації, який повинен бути підтриманий кредиторами, що мають понад 50 % (у деяких випадках 75 %) суми заборгованості за кожною групою. Роль господарського суду при цьому зводиться лише до формального затвердження вже досягнутих домовленостей, що дозволяє уникнути тривалої та виснажливої процедури банкрутства. У межах плану превентивної реструктуризації аграрії можуть використовувати наступні специфічні інструменти (табл. 1).

**Таблиця 1. Особливі фінансові інструменти превентивної реструктуризації для аграріїв**

Інструмент	Обґрунтування доцільності
Пролонгація заборгованості	Перенесення виплат за кредитами на період після збору урожаю (осінь, зима)
Списання частини боргу	З метою забезпечення гарантованих виплат кредитори вдаються до дисконту у розмірі 20–30 %
Переведення боргу в капітал	Кредитори стають співвласниками в капіталі підприємства замість вимоги повернення боргів
Мораторій на стягнення боргу	На період підготовки плану санації (до 4 місяців) діє заборона на вилучення майна виконавчою службою

*Джерело: розроблено автором*

Кредитори досить часто погоджуються на превентивну реструктуризацію, оскільки для них вона вигідніша за ліквідацію сільськогосподарського підприємства. У разі ж повного банкрутства агрофірми її майно (старі трактори, елеватори тощо) продаються за безцінь, а в процесі реструктуризації вони отримують життєздатного партнера, який продовжить купувати їхню продукцію в майбутньому. У той же час існують і

певні ризики проведення превентивної реструктуризації, оскільки, якщо план реструктуризації не виконується, підприємство автоматично переходить у стандартну процедуру банкрутства. Даний механізм неможливо застосувати, якщо проти сільськогосподарського підприємства вже відкрито справу про банкрутство у господарському суді. Отже, превентивна реструктуризація – це «цивілізований» спосіб домовитися з кредиторами, не зупиняючи виробничо-господарську та фінансово-економічну діяльність аграрного підприємства.

Одним із ключових інструментів покращення фінансового стану сільгоспвиробників є пряме державне фінансування. У 2026 році державна підтримка аграрного сектору в Україні значно зросла, оскільки у державному бюджеті на ці цілі закладено 14,1 млрд грн, що на 4,5 млрд грн більше, ніж минулого року. Головний фокус змістився на підтримку прифронтових територій, розвиток переробки та відновлення тваринництва. До програм, відкритих для аграрних підприємств у 2026 році, можна віднести: гранти (садівництво та виноградарство, будівництво модульних теплиць, відкриття та розширення переробних підприємств, овоче- та фруктосховищ); прямі дотації та підтримка фермерів (спеціальна субсидія для прифронтових територій, виплати на кожну голову худоби, компенсація витрат за гуманітарне розмінування полів); пільгове кредитування (кешбек на сільськогосподарську техніку українського виробництва, програма «5 %, 7 %, 9 %»). З метою отримання державної підтримки сільськогосподарські формування обов'язково реєструються у Державному аграрному реєстрі, оскільки більшість виплат і дотацій проходять виключно через даний кабінет.

Для Полтавщини у 2026 році відкрито декілька потужних каналів міжнародної допомоги. Оскільки регіон вважається відносно стабільним, основний акцент робиться на масштабуванні бізнесу, переробці та підтримці невеликих фермерських господарств. Узагальнена інформація державної підтримки аграрного сектору Полтавщини відображена в табл. 2.

**Таблиця 2. Державна підтримка аграрного сектору Полтавщини**

Програма	Максимальна сума фінансування	Цільове призначення коштів	Граничний термін
Mercy Corps (USAID)	150000 \$	Техніка, обігові кошти, тварини	До 31.10.2026 р.
USAID AGRO	40 млн грн	Елеватори, сушарки, заводи	До 30.01.2026 р. з можливістю пролонгації
єРобота (Дія)	7 млн грн	Теплиці, сади, виноградники	Безстроково
AUCHAN UKRAINE	100 тис. грн	Крафтова продукція, овочі, фрукти, сертифікація	До 31.12.2026 р.
AGRO-ECOLOGY	50000 €	Органіка, відновлювана енергія, системи заощадження води	До 31.12.2026 р.

*Джерело: складено на основі [2; 7]*

Однією із найактуальніших програм на Полтавщині у 2026 році є програма Mercy Corps (USAID), яка діє за умови, що питома вага власника у співфінансуванні становить до 50 %. Програма має три основні напрями: відновлення чи розвиток діяльності (придбання насіння, добрив, міні-техніки, кормів) для фермерських господарств та домогосподарств; надання грантів для малого агробізнесу з метою створення нових робочих місць або залучення до співпраці дрібних фермерів регіону; фінансування середнього бізнесу з метою підтримки критично важливих підприємств (місцеві пекарні, олійниці, елеватори), від яких залежить життя громади.

Програма аграрного і сільського розвитку (USAID AGRO) фокусується на технологічному оновленні. До фінансування актуальних напрямів у 2026 році належать: гранти на обладнання для сушіння, очищення та зберігання зерна, овочів чи фруктів; підтримка проєктів, що створюють продукцію з доданою вартістю (заморожування ягід, виробництво консервів, пакування). Слід зазначити, що у 2026 році діє пілотна програма AUCHAN UKRAINE для малих фермерів Полтавщини, які вирощують овочі, фрукти або виробляють крафтову продукцію. Програма запроваджена з метою допомоги фермерам сертифікувати свої товари або покращити пакування, щоб вийти на полиці великих супермаркетів. Досить цікавою є і програма агроекологічних

інновацій (AGROECOLOGY), яка доступна сільськогосподарським підприємствам, що впроваджують «зелені» технології» (органіка, відновлювана енергія, системи заощадження води), при цьому потрібно мати партнерство з міжнародним консорціумом (хоча б одна компанія з Європейського Союзу). Слід констатувати, що Полтавщина активно бере участь у таких проектах через співпрацю з польськими та німецькими регіонами.

Однією із складових механізму фінансового оздоровлення аграрних підприємств є розробка фінансової стратегії, що передбачає складання антикризової програми, яка спрямована на подолання кризи, відновлення платоспроможності, прибутковості і конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Антикризова програма аграрного підприємства має поєднувати виробничу гнучкість (диверсифікація, оновлення основних засобів) із активним маркетингом на нових ринках. Базисом фінансового оздоровлення підприємства є управління фінансовим важелем (левериджем), що передбачає пошук такої величини позикового капіталу, яка забезпечить найвищу рентабельність власного капіталу при контрольованому рівні ризику. Ефективне управління капіталом забезпечує і стабільне надходження грошових коштів на підприємство, що підвищує його платоспроможність. Практичні кроки для зменшення фінансового тиску включають зниження собівартості через економію на умовно-змінних і постійних витратах, а також використання інструментів відтермінування платежів за товарними та кредитними зобов'язаннями.

Для підвищення платоспроможності підприємству необхідно зосередитися на максимізації своїх доходів. Основний пріоритет – збільшення виручки від реалізації сільськогосподарської продукції. Цього можна досягти завдяки агресивній маркетинговій політиці: впровадження програм лояльності для покупців, коригування прайсів та використання масових каналів просування. Додатковими джерелами підвищення платоспроможності можуть стати: ефективна робота з боргами контрагентів;

оптимізація складу необоротних та оборотних активів; поєднання методів інтенсифікації розрахунків (факторинг, форфейтинг); жорстка політика контролю за дебіторською заборгованістю. Подальше оздоровлення фінансів аграрних підприємств потребує інтенсифікації використання внутрішнього потенціалу шляхом реформування складу та структури активів. Особлива увага має приділятися перетворенню низьколіквідних активів у грошові кошти. Паралельно з цим, оптимізація обсягів товарно-матеріальних цінностей за допомогою розрахункових нормативів запобігає «заморожуванню» капіталу. Особливу роль відіграє і зворотний лізинг як інструмент оперативного відновлення платоспроможності, що додатково забезпечує податкову оптимізацію в процесі оновлення структури активів.

Системна підтримка фінансової рівноваги можлива лише за умови впровадження безперервного циклу аналізу та контролю. З метою оптимізації аналітичних процедур пропонується: оновлення теоретичної бази для впровадження новітніх ІТ-рішень; корекція методів оцінки з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва (сезонність, наявність біологічних активів); створення методології фінансового форсайту для аграрної сфери.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Підсумовуючи вище викладене, слід зазначити, що механізм фінансового оздоровлення аграрних підприємств – це цілісна стратегія антикризового управління, спрямована на подолання неплатоспроможності та запобігання їх банкрутству, яка поєднує в собі: аналітичний блок (діагностика ризиків та моніторинг фінансового стану); управління боргами (реструктуризація заборгованості та конструктивний діалог з кредиторами); оптимізацію ресурсів (скорочення витрат та продаж непрофільних активів); інвестиційну підтримку (залучення зовнішнього фінансування та державну допомогу).

В умовах високої ресурсомісткості аграрного виробництва оптимізація змінних витрат стає головним важелем запобігання банкрутству та

підвищення прибутковості. Ресурсозбереження має здійснюватися як на стратегічному так і на оперативному рівнях. Впровадження спеціалізованих підсистем управління ресурсами дозволяє виявити приховані резерви ефективності, які мають значно більший потенціал для прибутку, ніж просто скорочення витрат праці. Мінімізація матеріальних витрат через автоматизацію та жорсткий контроль за використанням сировини є визначальним фактором стабілізації фінансового стану сільськогосподарських підприємств.

В умовах дефіциту зовнішніх інвестицій фінансова санація аграрних підприємств трансформувалася з формальної процедури у стратегію виживання, де головним інструментом стає превентивна реструктуризація. На відміну від процедури банкрутства, керівництво підприємства зберігає право розпоряджатися майном та продовжує операційну діяльність без передачі повноважень арбітражному керуючому. Підприємство самостійно розробляє план виходу з кризи. Отже, превентивна реструктуризація – це сучасний ефективний інструмент, який дозволяє агрофірмам вирішити боргові проблеми на ранніх етапах, уникаючи ліквідації та зберігаючи цілісність бізнесу.

Державна та міжнародна допомога аграрному сектору трансформувалася у стратегічний інструмент відновлення, де основний фокус змістився із простого виживання підприємства на створення доданої вартості та технологічне оновлення виробництва. У 2026 році бюджетна підтримка аграрного сектору значно зросла, зосередившись на трьох основних векторах: гранти, прямі дотації, пільгове кредитування.

Ключовим фактором фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства є впровадження системи раннього моніторингу та жорсткого контролю над грошовими потоками. Для об'єктивної оцінки реального залишку коштів доцільно використовувати непрямий метод аналізу, який дозволяє узгодити чистий прибуток із фактичною наявністю грошових коштів. У кризові періоди стратегічно важливим є перехід на щотижневе

планування руху коштів за трьома напрямками: операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. У підсумку, успішна антикризова стратегія агробізнесу має поєднувати жорсткий контроль за грошовими потоками, оптимізацію структури капіталу через управління фінансовим левериджем та активний маркетинг на внутрішньому і європейському ринках. Кінцевою метою механізму фінансового оздоровлення є не лише виживання аграрних формувань, а перехід до моделі сталого розвитку через реалізацію чіткої антикризової програми.

### Література

1. Верзун А., Войнич Л. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6210> (дата звернення: 03.03.2026).

2. Державний аграрний реєстр : офіційний вебпортал. URL: <https://www.dar.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2026).

3. Запша Г. М., Лівінський А. І., Телічко Н. О. Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457> DOI: [10.32702/2307-2105-2022.5.91](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.91).

4. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18 жовт. 2018 р. № 2597-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 19. Ст. 74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 03.03.2026).

5. Кубай О. Г., Заставнюк О. А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 68–78. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/4\\_2022/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/4_2022/10.pdf) (дата звернення: 03.03.2026).

6. Ніконенко У. М., Струк Н. Р. Місце бізнес-аналітики в антикризовому стратегічному маркетингу в умовах війни: адаптація брендів в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038> (дата звернення: 03.03.2026).

7. Програми підтримки агросектору. Державний аграрний реєстр. 2026. URL: <https://www.dar.gov.ua/programs> (дата звернення: 03.03.2026).

8. Саковська О. М., Пентюк М. О. Підвищення економічної ефективності аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Наукові перспективи. Серія: «Економіка»*. 2025. № 10 (64). С. 579–594. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-579-594](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-579-594) (дата звернення: 03.03.2026).

9. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin\\_new/fin\\_new\\_u/arh\\_fr\\_ed\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/fin_new_u/arh_fr_ed_u.htm) (дата звернення: 03.03.2026).

10. Чумак В. Д., Дорошенко О. О., Кіріченко Н. О. Система виявлення та подолання фінансової кризи в умовах сільськогосподарських підприємств: механізм впровадження та реалізації. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10300> (дата звернення: 03.03.2026).

## References

1. Verzun, A. and Voinycha, L. (2025), “Anti-crisis management in the management system of agricultural enterprises”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 75, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6210> (Accessed 3 Mar 2026).

2. State Agrarian Register (2026), “Official web portal of the State Agrarian Register”, [Online], available at: <https://www.dar.gov.ua> (Accessed 3 Mar 2026).

3. Zapsha, H.M., Livinskyi, A.I. and Telichko, N.O. (2025), “Mechanism of anti-crisis management of financial activities of agricultural enterprises in the

conditions of institutional transformations”, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, [Online], vol. 18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), “Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, [Online], vol. 19, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (Accessed 3 Mar 2026).

5. Kubai, O.H. and Zastavniuk, O.A. (2022), “Improvement of financial and economic security in the anti-crisis management system of an agricultural enterprise”, *Agrosvit*, [Online], vol. 4, available at: [http://www.agrosvit.info/pdf/4\\_2022/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/4_2022/10.pdf) (Accessed 3 Mar 2026).

6. Nikonenko, U.M. and Struk, N.R. (2025), “The place of business analytics in anti-crisis strategic marketing in war conditions: brand adaptation in Ukraine”, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, [Online], vol. 12, available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038> (Accessed 3 Mar 2026).

7. State Agrarian Register (2026), “Agricultural sector support programs”, [Online], available at: <https://www.dar.gov.ua/programs> (Accessed 3 Mar 2026).

8. Sakovska, O.M. and Pentiuk, M.O. (2025), “Increasing the economic efficiency of agricultural enterprises in conditions of uncertainty”, *Naukovi perspektyvy. Seriya: Ekonomika*, [Online], vol. 10 (64). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-579-594](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-579-594).

9. State Statistics Service of Ukraine (2026), “Financial results before taxation of enterprises by types of economic activity”, *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*, [Online], available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 3 Mar 2026).

10. Chumak, V.D., Doroshenko, O.O. and Kirichenko, N.O. (2022), “System of detection and overcoming of financial crisis in the conditions of agricultural enterprises: mechanism of implementation and realization”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10300> (Accessed 3 Mar 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 12.03.26*

*Прорецензовано / Revised: 16.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26*