

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-365-374](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-365-374)

УДК 336.64:658.15:338.43

JEL Classification: G30; G32; Q10; Q14

Наталія Тимофіївна Шадура-Никипорець

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: nikiporetc@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7990-0105>
ResearcherID: [H-1176-2016](https://orcid.org/0000-0001-7990-0105)

Олексій Валентинович Міненко

магістр з актуарної і фінансової математики
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: collinlikas@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4274-2053>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У роботі досліджені концептуальні засади формування системи фінансового контролінгу на агропромислових підприємствах. Розглянуті концепції фінансового контролінгу та теоретичні підходи до змістовного наповнення категорії «фінансовий контролінг підприємства». Обґрунтовано доцільність використання системного підходу та запропоновано авторське визначення фінансового контролінгу агропромислового підприємства. Визначено ключові особливості агропромислових підприємств, що повинні враховуватись системою його фінансового контролінгу. Описані основні функції та сформульовані принципи ефективного функціонування системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства.

Ключові слова: агропромислове підприємство; аграрна сфера; АПК; контролінг; фінансовий контролінг; система фінансового контролінгу підприємства; фінансова діяльність.

Рис.: 1. Бібл.: 14.

Постановка завдання. Останніми роками всі національні виробники змушені були швидкими темпами підлаштовуватись під нові реалії. Умови їхньої роботи та можливості розвитку зазнали значного дестабілізуючого впливу, спричиненого військовою агресією та посиленням на цьому фоні соціально-економічної нестабільності. Агропромислові підприємства не стали виключенням, а навпаки зазнають посиленого тиску, оскільки їх інтегративна природа формування та масштабність виробництва в такому волатильному і непередбачуваному середовищі виступають як інерційні стримувачі швидкої адаптації. Значні масиви аналітики та інформації, котрі повинні оперативно оброблятися для прийняття ефективних управлінських рішень агропромисловими виробниками у фінансовій сфері, зумовлюють необхідність впровадження системи фінансового контролінгу, котра дозволить підвищити результативність менеджменту в умовах високої мінливості, невизначеності та ризикованості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти впровадження системи фінансового контролінгу на рівні окремого підприємства розглядалися у роботах таких науковців як Адонін С., Боярко І. [2], Гриценко Л. [2], Кальченко О. [5], Корбутяк А. [6], Прокопенко О. [8], Радзівіло І. [9], Ратушний С.М. [10], Ремньова Л., Сабліна Н.В. [11], Сидорчук І. [12], Сіліна І. [9], Терещенко О. [13], Шульга О. [14] та ін. Зокрема, шляхи підвищення якості фінансового контролінгу на підприємстві на основі впровадження сучасного інформаційного та програмного забезпечення досліджувала у своїй праці [14] Шульга О. Організаційно-методичні основи формування та функціонування механізму фінансового контролінгу на підприємстві в сучасних умовах розглядала Сидорчук І. [12]. Боярко І., Гриценко Л. та Рябенков О. у своєму дослідженні [2] запропонували авторську концептуальну модель системи фінансового контролінгу підприємства.

Окремо варто відзначити дослідження, що присвячені питанням ефективного функціонування агропромислових підприємств. Так, Ніценко В. у своїй роботі [7] проводить детальне дослідження сутності та ознак агропромислового підприємства, розглядає його відмінності від інших суб'єктів аграрної сфери. Андрійчук В. [1] досліджує роль агропромислових підприємств в розвитку сільського господарства України.

Забаштанський М., Роговий А. та Забаштанська Т. у своїй роботі [4] досліджуючи питання інноваційного розвитку агропромислових виробників, обґрунтовують важливість використання фінансового контролінгу в умовах цифровізації. Дубина М. та Кальченко О. [3] вивчали трансформаційні процеси у системі фінансового контролінгу агропромислових підприємств в сучасних умовах.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Враховуючи наукові здобутки пов'язані із розробкою теоретичних та методологічних положень фінансового контролінгу на сучасних підприємствах, все ж варто відзначити, що ряд концептуальних питань функціонування системи фінансового контролінгу для агропромислових підприємств залишаються недостатньо дослідженими. Впровадження у практику господарювання агропромислових виробників дієвого фінансового контролінгу потребує його подальших досліджень із системних позицій та з урахуванням особливостей їхньої діяльності.

Мета статті. Метою даної статті є дослідження концептуальних положень формування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Необхідність впровадження контролінгу на рівні окремого суб'єкта господарювання сьогодні сприймається у розвинених економіках як базова умова його стратегічного розвитку, однак серед вітчизняних виробників таке усвідомлення лише формується. Узагальнено важливість контролінгу пояснюють Прокопенко О. та Криворучко Л., підкреслюючи, що він виконує роль центральної ланки «системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до мінливих зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства» [8].

При цьому сучасна наукова спільнота [4; 5; 12] визнає, що контролінг підприємства являє собою складну систему, котра включає різноманітні компоненти (підсистеми), які відрізняються метою функціонування, однак органічно поєднуються і взаємодіють між собою заради досягнення спільної місії – забезпечення прийняття якісних управлінських рішень щодо ефективного розвитку підприємства. У складі загальної системи контролінгу відповідно до зон прийняття рішень виділяють наступні підсистеми контролінгу: виробництва, продажів, маркетингу, інновацій, фінансів, матеріального забезпечення, логістики, витрат, персоналу, якості й т. ін. [4; 9].

Щодо місця фінансового контролінгу, то можна виділити два погляди: ряд науковців вважає, що його слід розглядати як самостійний елемент управління підприємством, а інші (наприклад Дубина М., Кальченко О., Карцева В., Коковіхіна О., Михайличенко Н., Панков В., Радзівіло І., Ремньова Л., Сіліна І. та ін.), чия думку підтримуємо і ми, вважають, що фінансовий контролінг варто вивчати як складову загальної системи контролінгу, котра має свою специфічну сферу орієнтації та відповідальності – фінансова діяльність підприємства.

Досліджуючи фінансовий контролінг як відокремлений компонент у складі загальної системи контролінгу підприємства, стає очевидним, що він виконує роль сполучної

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

ланки між загальною системою контролінгу підприємства та його фінансовим менеджментом, орієнтуючись на гармонізацію фінансової стратегії розвитку підприємства із його загальною стратегією та місією.

Стосовно теоретичних підходів до змістовного наповнення категорії «фінансовий контролінг підприємства», то узагальнено можна виділити три домінуючі підходи до визначення його сутності.

Першим є світоглядний підхід, в межах якого фінансовий контролінг підприємства такі дослідники, як Дерев'яно О., Карцева В., Лаврененко В., Маєвська Я., Партин Г., Приходько Л., Швиданенко Г. та ін. [5; 9; 10; 11], розглядають як філософію бізнесу або мистецтво управління. Наприклад, на думку Партина Г. і Маєвської Я. фінансовий контролінг слід ідентифікувати як «мистецтво управління, спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку підприємства і шляхів його досягнення [9; 11].

Другий теоретичний підхід до визначення сутності фінансового контролінгу підприємства – функціональний (або процесний). Прихильники такого підходу (Буратчук Н., Зоріна О., Пустосвіт Л., Савчук Д., Стащук Д., Терещенко О. та ін.) [5; 9; 11; 13] розкривають змістовне наповнення дефініції «фінансовий контролінг підприємства» через пояснення інструментів та функцій, які покладені в його основу як процесу.

Представники функціонального підходу Терещенко О. та Бабяк Н. пропонують розуміти фінансовий контролінг підприємства як «функціональний блок фінансового менеджменту, який є організованим у формі спеціальної саморегулюючої системи інструментів та методів, яка спрямована на функціональну підтримку фінансового менеджменту суб'єкта господарювання та включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль й внутрішній консалтинг» [13].

Третім, найбільш поширеним серед сучасних вітчизняних дослідників (Дубина М., Забаштанський М., Кальченко О., Коваленко Л., Корбутяк А., Радзівіло І., Ратушний С., Ремньова Л., Рябенков О., Сіліна І., Сидорчук І., Шевчук Ю. Та ін.), є системний підхід. Цей підхід визначає фінансовий контролінг підприємства з позицій системного аналізу, коли він розглядається як відокремлена система, що має свої межі, взаємодіє із зовнішнім середовищем та включає різноманітні елементи, котрі об'єднані єдиною інтегративною метою.

Представники системного підходу до трактування категорії «фінансовий контролінг підприємства» Корбутяк А. та Шевчук Ю. надають наступне визначення «це підсистема контролінгу, метою якої є здійснення спрямованого на результат управління фінансами підприємства впливу за рахунок використання методів та інструментів фінансового менеджменту на основі використання постійного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для прийняття ефективних управлінських рішень» [6]. Доповнюючи їх ідею Ратушний С. відзначає, що фінансовий контролінг на рівні окремого підприємства являє собою «підсистему системи контролінгу, що складається з низки взаємопов'язаних елементів, результатом взаємодії яких є одержання системного ефекту (результату) – підвищення ефективності управлінських фінансових рішень» [10].

У сучасних дослідженнях саме системний підхід є домінуючим, що на нашу думку цілковито виправдано з погляду на місце фінансового контролінгу у загальній системі контролінгу підприємства та виокремлення при цьому його специфічної інтегративної мети – підтримка ефективності системи управління фінансами в умовах волатильності зовнішнього середовища.

Огляд літературних джерел присвячених теоретичним аспектам фінансового контролінгу підприємства виявив, що вітчизняні дослідники виділяють різноманітні його

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

концепції. Широта існуючих концепцій зумовлена різними поглядами авторів на визначальну характеристику покладену в основу його ідентифікації. Так, наприклад Ратушний С. узагальнюючи існуючі напрацювання та враховуючи цільову функцію орієнтації фінансового контролінгу виділяє такі його концепції:

- орієнтація на систему обліку (забезпечує ретроспективною фінансовою інформацією, отриманою на основі бухгалтерського обліку);
- орієнтація на інформаційне забезпечення (формує фінансові та нефінансові інформаційні потоки, отримані із широкого кола джерел);
- орієнтація на функцію координації (забезпечує підтримку прийняття фінансових рішень через координацію суб'єктів та підрозділів);
- орієнтація на фінансові результати діяльності (забезпечує супровід управлінської діяльності з метою максимізації прибутку);
- орієнтація на вартісно-орієнтовне управління (забезпечує супровід управлінської діяльності з метою максимізації доданої вартості);
- орієнтація на систему менеджменту (забезпечує системний інформаційний та аналітичний супровід прийняття поточних і стратегічних фінансових рішень);
- орієнтація на самоаналіз прийняття рішень (забезпечує оцінку ефективності фінансових рішень і діяльності, можливість досягнення поставлених цілей та їх релевантність);
- орієнтація на аналіз людського фактору (забезпечує ефективну комунікацію персоналу підприємства) [10].

Така різноманітність поглядів на фінансовий контролінг, з одного боку, віддзеркалює еволюцію його розвитку, а з іншого – виявляє багатоаспектність та комплексність виконуваних завдань. Зокрема, Сидорчук І., описуючи процес фінансового контролінгу на сучасному підприємстві, виділяє шість етапів його проведення, акцентуючись на диференціації виконуваних функцій [12]:

- етап пошуку проблеми на основі комплексної ідентифікації характеристик стану фінансової системи підприємства, тобто фінансовий контролінг виконує облікову функцію;
- етап розпізнання проблеми та загроз у межах оперативної перспективи, де роль фінансового контролінгу реалізується через виконання робіт з планування та контролю;
- етап обробки інформації з метою забезпечення об'єктивною і оперативною інформаційною підтримкою системи прийняття фінансових рішень, коли фінансовий контролінг залучається для виконання аналітичної роботи;
- етап прийняття рішень, де фінансовий контролінг виконує роль координатора спільних дій при розробці, аналізі та відборі альтернативних рішень;
- етап узгодження фінансових планів передбачає, що фінансовий контролінг виконує роль системи підтримки у процесі прийняття рішень та розподілу зон відповідальності;
- етап реалізації планів залучає фінансовий контролінг для сприяння виконанню прийнятих рішень через їх інспекцію, верифікацію, відбір оптимальних методів реалізації.

Узагальнюючи існуючі напрацювання [5; 9; 11; 13] у сфері фінансового контролінгу, можна констатувати, що на сучасному агропромисловому підприємстві за системою фінансового контролінгу закріплюються широке коло завдань та функцій, орієнтованих на:

- збір, обробка і передачу об'єктивної та оперативної інформації для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень у фінансовій сфері (функція забезпечення);
- розробку методичного забезпечення процесів ідентифікації економічного та фінансового стану підприємства, вивчення їхньої динаміки, відхилень від планових показників, виявлення факторів впливу та ризику. На основі діючих на підприємстві методик проводиться аналіз, верифікація та узагальнення інформації, отриманої із різних джерел (аналітична функція);

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

– розробку планових та прогнозних економіко-фінансових показників підприємства, їх коригування відповідно до внутрішнього потенціалу та умов зовнішнього середовища, розробку системи оперативних та стратегічних завдань (функція планування);

– проведення процедур контролю за існуючими і потенційними ризиками, фінансовими й економічними операціями господарюючого суб'єкта, результатами його діяльності, виконанням бюджетів та фінансових планів, проведенням фінансових операцій та складанням фінансових документів відповідно до чинного законодавства (функція контролю);

– координацію роботи усіх підрозділів і усіх процесів для успішної реалізації фінансової стратегії, синхронізацію її окремих завдань із метою, узгодження фінансової стратегії із загальною місією і стратегією розвитку підприємства (функція координації).

Важливо відзначити, що фінансовий контролінг на рівні окремого підприємства повинен органічно поєднувати загальні теоретико-методологічні принципи формування його як системи та специфічні інструменти і процедури, що враховують профіль господарської діяльності та галузеву специфіку. Розглянемо особливості функціонування агропромислових підприємств в сучасних умовах. Серед ключових характеристик, що визначають специфіку фінансово-економічної діяльності агропромислових підприємств та повинні бути враховані при формуванні дієвої системи фінансового контролінгу, можна виділити наступні:

– інтеграційна природа утворення підприємства (поєднується сільськогосподарська та промислово-переробна діяльність, котрі можуть доповнюватись компонентами виробництва інфраструктурного характеру), що ускладнює загальну організаційну та управлінську структуру, кратно збільшує потік інформації та підвищує необхідність використання фінансового контролінгу;

– вагомість агропромислового виробництва у формуванні масштабів національного виробництва, зайнятості населення, розвитку сільських територій, продовольчої безпеки та експортного потенціалу. Це, з одного боку, підвищує вимоги щодо їх фінансової стійкості, а з іншого – включає до кола суб'єктів державної підтримки;

– сезонний характер виробництва сільськогосподарської компоненти, що вимагає координації виробничих процесів з іншими виробничими компонентами агропромислового підприємства та знаходить відображення у волатильності фінансових показників протягом року;

– значна тривалість виробничого циклу в сільському господарстві та його капіталомісткість зумовлюють уповільнення обігу фінансових ресурсів, вимагають диференціації джерел фінансування та постійний контроль за пропорціями власного і залученого капіталу;

– залежність результатів сільськогосподарського виробництва від природних умов та посилення змін клімату, підвищує невизначеність діяльності та сприяє формуванню ризиків. Це вимагає розробки й впровадження специфічних інструментів моніторингу та превенції ризиків, створення резервів фінансових ресурсів;

– вплив діючої системи земельно-майнових відносин на можливості розширення площ сільськогосподарського призначення та вартість оренди земельних ділянок. Вплив динаміки світових цін на аграрну продукцію та умов здійснення її експорту на фінансово-економічні результати діяльності агропромислових підприємств. Це потребує планування та координації діяльності усіх підрозділів і процесів з урахуванням оперативної інформації;

– виведення з сільськогосподарського користування частини земель внаслідок військових дій, вимушена релокація бізнесу, розрив зв'язків з кооперування, зміна логістики, що вимагає обов'язкового урахування військового фактору в діючій системі планово-прогнозних показників та фінансовій стратегії агропромислового підприємства;

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

– наявність вимог щодо якості і безпечності продукції та екологічності виробництва, необхідність дотримання європейських та міжнародних стандартів для експорту продукції. Це потребує залучення додаткових фінансових ресурсів для сертифікації продукції та підтвердження її якості, постійного моніторингу та врахування нормативних змін у цій сфері;

– активний розвиток цифровізації у всіх сферах вимагає впровадження прогресивних інструментів при побудові інформаційної системи агропромислового підприємства, зборі й обробці інформації, її оперативного доведення до системи менеджменту [1; 3; 4; 7].

Фінансовий контролінг повинен орієнтуватись на місію та цілі підприємства, саме вони зумовлюють його мету та завдання. Враховуючи, що агропромислові підприємства мають комерційний характер, прагнуть до максимізації прибутку та забезпечення умов стійкого довгострокового зростання, мету фінансового контролінгу агропромислових підприємств можна визначити таким чином – це забезпечення максимізації прибутку та вартості капіталу в стратегічній перспективі за рахунок керуючих та контрольних дій на пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства.

Відповідно систему фінансового контролінгу агропромислового підприємства можна ідентифікувати як підсистему загальної системи контролінгу агропромислового підприємства, котра на основі синергійної взаємодії її елементів (управлінський облік, аналіз, бюджетування, внутрішній контроль, збір інформації і т. ін.) сприяє підвищенню ефективності управлінських фінансових рішень для забезпечення стратегічного розвитку в умовах волатильного зовнішнього середовища.

Забезпечити ефективність системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства можна на основі дотримання принципів її функціонування [2; 5; 6; 9; 11; 12]:

– принцип цільової спрямованості означає, що фінансовий контролінг має визначену мету і відповідно повинен забезпечувати узгодження фінансової стратегії із загальною стратегічною місією агропромислового підприємства;

– принцип комплексності означає, що фінансовий контролінг охоплює всі сфери, аспекти і процеси, а інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень фінансовим менеджментом агропромислового підприємства заснована на результатах комплексного збору, верифікації та аналізу інформації. Фінансовий контролінг базується на комплексі інструментів та методик, що адаптовані з урахуванням специфіки підприємства і стану зовнішнього середовища;

– принцип автономності передбачає, що система фінансового контролінгу є відокремленим елементом, котрий проводить незалежний аналіз та оцінку фінансово-господарських показників діяльності агропромислового підприємства, і несе повну відповідальність за результати своєї діяльності;

– принцип оперативності та систематичності означає, що фінансовий контролінг повинен носити регулярний характер, на постійній основі проводити ідентифікацію стану агропромислового підприємства, відхилення фактичних параметрів від планового рівня, виявляти існуючі та потенційні ризики. При цьому він має використовувати інструменти експрес-оцінки для швидкої реакції фінансового менеджменту в умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища;

– принцип автоматизації означає, що дієвість системи фінансового контролінгу та її економічність можна забезпечити через впровадження сучасних інформаційних систем збору, передачі та обробки інформації.

Враховуючи вищезазначене, концептуальна модель системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства у загальному вигляді представлена на рис. 1.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

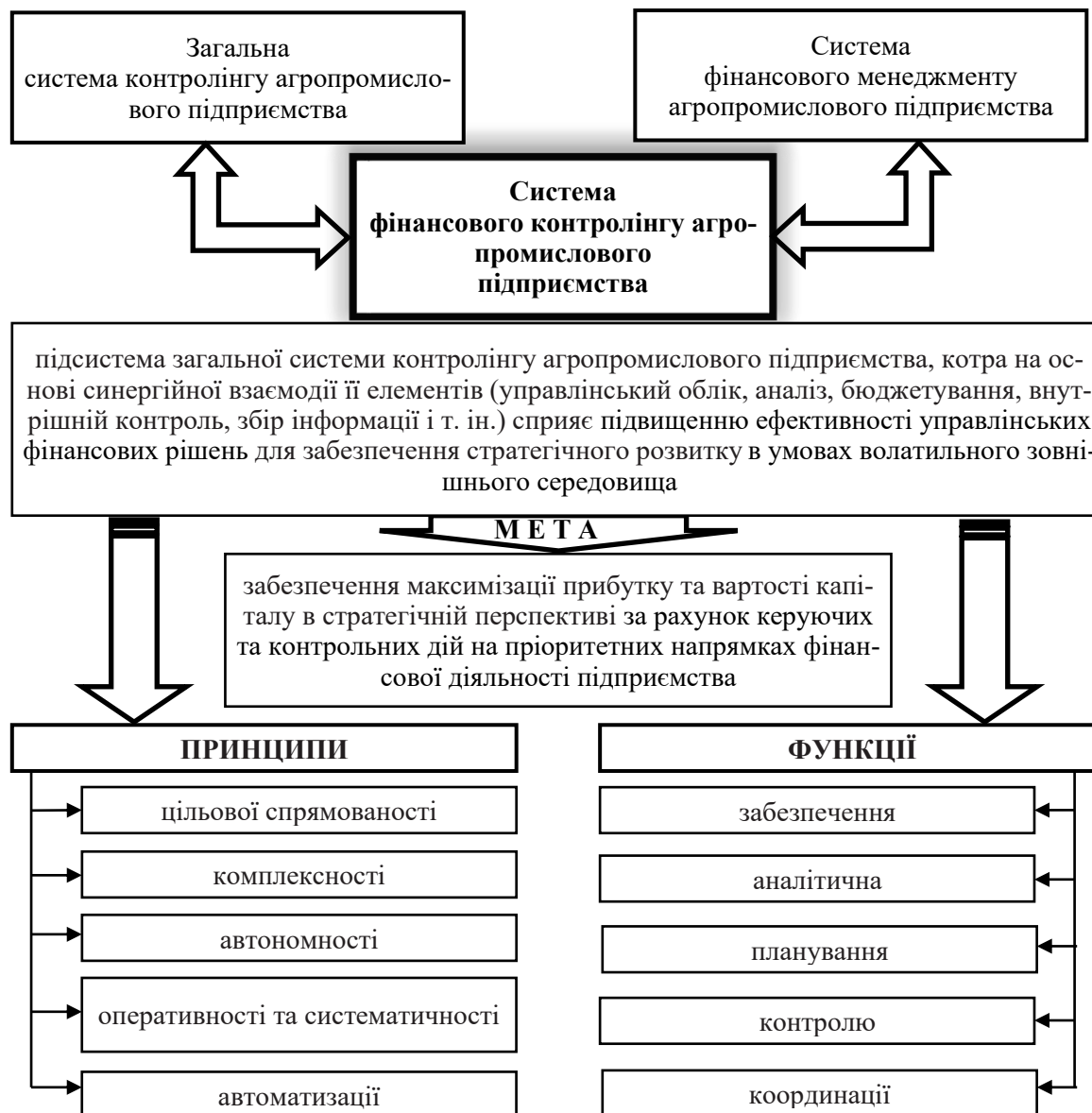


Рис. 1. Концептуальна модель системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства*

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 5; 6; 9].

Система фінансового контролінгу агропромислових підприємств органічно пронизує різні сфери, пов'язані з фінансовими ресурсами – їх отримання, використання та управління. Від її оперативності залежить результативність прийнятих рішень у фінансовій сфері, спроможність запобігати чи протидіяти ризикам. Система фінансового контролінгу, що органічно інтегрована до системи загального контролінгу та системи фінансового менеджменту агропромислового підприємства, дозволяє комплексно підходити до прийняття рішень у фінансовій сфері та «переводить управління підприємством на якісно новий рівень, координуючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей» [11].

Висновки та пропозиції. Проведені дослідження дають можливість дійти висновку, що використання системного підходу до змістовного наповнення економічної категорії «фінансовий контролінг підприємства» є найбільш виправданим з наукового погляду враховуючи комплексність та багатоаспектність завдань, на вирішення яких спрямовується його діяльність.

Обґрунтовано необхідність при формуванні системи фінансового контролінгу враховувати особливості діяльності агропромислових підприємств як інтегративних утворень. Враховуючи, що агропромислові підприємства мають комерційний характер, прагнуть до максимізації прибутку та забезпечення умов стійкого довгострокового зростання, запропоновано мету фінансового контролінгу агропромислових підприємств ідентифікувати як забезпечення максимізації прибутку та вартості капіталу в стратегічній перспективі за рахунок керуючих та контрольних дій на пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства.

Забезпечити дієвість системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства можна дотримуючись ключових принципів її ефективного функціонування, а саме принципу цільової спрямованості, комплексності, автономності, оперативності та систематичності, автоматизації.

Список використаних джерел

1. Андрійчук В. Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. *Економіка АПК*. 2013. № 1. С. 3–15.
2. Боярко І. М., Гриценко Л. Л., Рябенков О. В. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 1(28). С. 71–77.
3. Дубина М. В., Кальченко О. М., Федяй Я. І. Теоретико-прикладні аспекти функціонування та трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 4, № 18. С. 34–47.
4. Забаштанський М. М., Роговий А. В., Забаштанська Т. В. Роль фінансового контролінгу в забезпеченні інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4(44). С. 230–238.
5. Кальченко О. М. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(32). С. 291–300.
6. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 39. С. 89–94. URL: <https://tinyurl.com/48t7jky8>.
7. Ніценко В. С. Щодо уточнення змісту дефініції «агропромислове підприємство». *Вісник Харківського технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2015. № 161. С. 245–252.
8. Прокопенко О. В., Криворучко Л. Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2011. № 4. С. 27–34.
9. Радзівіло І. В., Сіліна І. В. Концептуальні засади фінансового контролінгу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4518>.
10. Ратушний С. М. Сучасні концепції фінансового контролінгу та їх оцінка. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3143>.
11. Сабліна Н. В. Формування та забезпечення фінансового контролінгу в системі управління підприємством. *Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки* : монографія. Харків : Смуґаста типографія, 2016. С. 220–231.
12. Сидорчук І. Фінансовий контролінг: організаційно-методичні основи формування та функціонування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6(336). С. 56–61.
13. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с. URL: <https://ru.scribd.com/document/642179767/Untitled>.
14. Шульга О. А. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 37. С. 111–115.

References

1. Andriichuk, V. H. (2013). Ahropromyslovi formuvannia novoho typu v konteksti stratehii rozvytku vitchyznianoho silskoho hospodarstva [Agro-industrial formations of a new type in the context of the strategy for the development of domestic agriculture]. *Ekonomika APK – Economy of AIC*, (1), 3–15.
2. Boiarko, I. M., Hrytsenko, L. L., & Riabenkov, O. V. (2017). Kontseptualna model orhanizatsii systemy finansovoho kontrolinhu na pidpriemstvi [Conceptual model of organizing the financial controlling system at the enterprise]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of Banking*, 1(28), 71–77.
3. Dubyna, M. V., Kalchenko, O. M., & Fediai, Ya. I. (2025). Teoretyko-prykladni aspekty funktsionuvannia ta transformatsii systemy finansovoho kontrolinhu ahropromyslovykh pidpriemstv [Theoretical and applied aspects of functioning and transformation of the financial controlling system of agro-industrial enterprises]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 4(18), 34–47.
4. Zabashtanskyi, M. M., Rohovyi, A. V., & Zabashtanska, T. V. (2025). Rol finansovoho kontrolinhu v zabezpechenni innovatsiinoho rozvytku ahropromyslovykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [The role of financial controlling in ensuring the innovative development of agro-industrial enterprises in the digital economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 4(44), 230–238.
5. Kalchenko, O. M. (2023). Kontseptualni zasady finansovoho kontrolinhu na promyslovykh pidpriemstvakh [Conceptual foundations of financial controlling at industrial enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 4(32), 291–300.
6. Korbutiak, A. H., & Shevchuk, Yu. O. (2021). Finansovyi kontrolinh yak skladnyk upravlinnia finansamy pidpriemstva [Financial controlling as a component of enterprise finance management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, (39), 89–94. <https://tinyurl.com/48t7jky8>.
7. Nitsenko, V. S. (2015). Shchodo utochnennia zmistu definitsii «ahropromyslove pidpriemstvo» [On clarifying the content of the definition of "agro-industrial enterprise"]. *Visnyk Kharkivskoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences*, (161), 245–252.
8. Prokopenko, O. V., & Kryvoruchko, L. B. (2011). Ekonomichna sut kontrolinhu, yoho mistse v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Economic essence of controlling, its place in the enterprise management system]. *Visnyk SumDU. Serii «Ekonomika» – Sumy State University Bulletin. Series "Economics"*, (4), 27–34.
9. Radzivilo, I. V., & Silina, I. V. (2015). Kontseptualni zasady finansovoho kontrolinhu na pidpriemstvi [Conceptual foundations of financial controlling at the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, (11). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4518>
10. Ratushnyi, S. M. (2024). Suchasni kontseptsii finansovoho kontrolinhu ta yikh otsinka [Modern concepts of financial controlling and their evaluation]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, (2). <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3143>
11. Sablina, N. V. (2016). Formuvannia ta zabezpechennia finansovoho kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Formation and provision of financial controlling in the enterprise management system]. In *Stiiki rozvytky v umovakh sotsialno-orientovanoi ekonomiky – Sustainable development in a socially-oriented economy* (pp. 220–231). Smuhasta typohrafiia.
12. Sydorchuk, I. (2024). Finansovyi kontrolinh: orhanizatsiino-metodychni osnovy formuvannia ta funktsionuvannia na pidpriemstvi [Financial controlling: Organizational and methodological foundations of formation and functioning at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 6(336), 56–61.
13. Tereshchenko, O. O., & Babiak, N. D. (2013). *Finansovyi kontrolinh [Financial controlling]*. KNEU. <https://ru.scribd.com/document/642179767/Untitled>.

14. Shulha, O. A. (2021). Informatsiine zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia systemy finansovoho kontrolinhu na pidpriemstvi [Information support for the effective functioning of the financial controlling system at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (37), 111–115.

Дата першого надходження статті до видання: 23.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.02.2026

UDC 336.64:658.15:338.43

Nataliia Shadura-Nykyropets

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economics, Accounting and Taxation
National University «Chernihiv Polytechnic» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: nikyropetc@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7990-0105>
ResearchID: [H-1176-2016](https://orcid.org/0000-0001-7990-0105)

Oleksiy Minenko

Master in Actuarial and Financial Mathematics
National University «Chernihiv Polytechnic» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: collinlikas@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-4274-2053>

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMING A SYSTEM OF FINANCIAL CONTROL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

In recent years, agro-industrial enterprises have experienced a significant destabilizing impact caused by military aggression and the strengthening of socio-economic instability against this background. Significant amounts of information that must be promptly processed for effective management decisions by agro-industrial producers in the financial sector necessitate the implementation of a financial controlling system that will increase management effectiveness in conditions of high variability, uncertainty and risk.

The purpose of this article is to study the conceptual provisions for the formation of a financial controlling system for agro-industrial enterprises.

It has been established that financial controlling, as a separate component in the general controlling system of an agro-industrial enterprise, plays the role of a connecting link between the general controlling system of the enterprise and its financial management, focusing on harmonizing the financial development strategy of the enterprise with its general strategy and mission. At the same time, a wide range of tasks and functions are assigned to the financial controlling system, the main of which are the function of provision, analysis, planning, control and coordination.

Considering that agro-industrial enterprises are commercial in nature, the purpose of their financial controlling system is proposed to be defined as ensuring the maximization of profit and the cost of capital in a strategic perspective through management and control actions in priority areas of the enterprise's financial activity.

Accordingly, the financial controlling system of an agro-industrial enterprise can be identified as a subsystem of the general controlling system of an agro-industrial enterprise, which, based on the synergistic interaction of its elements (management accounting, analysis, budgeting, internal control, information collection, etc.), contributes to increasing the efficiency of managerial financial decisions to ensure strategic development in a volatile external environment.

To ensure the effectiveness of the financial controlling system of an agro-industrial enterprise, it is proposed to adhere to the key principles of its effective functioning, namely the principle of target orientation, complexity, autonomy, efficiency and systematicity, automation.

Keywords: *agro-industrial enterprise; agrarian sphere; agro-industrial complex; controlling; financial controlling; financial controlling system of the enterprise; financial activity.*

Fig.: 1. References: 14.