

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.43:005.336.1

JEL Classification: G32, M11, Q12, Q14

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352393>**Козлова І. М.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій
(відповідальний автор)
ORCID ID: 0000-0002-5107-6668

Велика О. Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій
ORCID ID: 0000-0002-0072-5867
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

АДАПТАЦІЯ ТА ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Метою дослідження є обґрунтування особливостей адаптації та забезпечення фінансової стійкості фермерських господарств України в умовах воєнного стану. Методичною основою дослідження є системний і структурно-функціональний підходи, методи аналізу та синтезу, порівняльний і логіко-узагальнюючий аналіз. У результаті дослідження виявлено ключові трансформації фермерського сектору, пов'язані з підвищенням внутрішньої диференціації, змінами фінансової поведінки та переорієнтацією стратегій господарювання. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення фінансової стійкості фермерських господарств в умовах воєнних ризиків. Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання в управлінській діяльності фермерських господарств та при формуванні заходів державної підтримки аграрного сектору.

Ключові слова: аграрний сектор, адаптація, воєнний стан, економічна стійкість, ризик-менеджмент, управління, фермерські господарства, фінансова стійкість.

Kozlova Inna, Velyka Olena

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ADAPTATION AND FINANCIAL RESILIENCE OF UKRAINIAN FARMS UNDER MARTIAL LAW

The purpose of this study is to analyze the adaptation processes and financial sustainability of Ukrainian farms under the conditions of martial law. The relevance of the research is determined by the growing economic uncertainty, increased production and logistics risks, limited access to financial resources, and the critical role of the agricultural sector in ensuring food security and macroeconomic stability during wartime. The methodological framework of the study is based on a systemic and structural-functional approach, as well as methods of analysis and synthesis, comparative analysis, and logical generalization. The results of the study indicate that wartime conditions have intensified the internal differentiation of the farming sector, leading to the coexistence of farms with different levels of resource availability, financial capacity, and adaptive potential. It is established that financial sustainability under conditions of high uncertainty depends not only on resource endowment but primarily on the quality of managerial decisions, including cost management, liquidity control, diversification of activities, and the ability to adapt marketing and logistics strategies. The study identifies key strategic directions for strengthening the financial sustainability of farms, including diversification of production, optimization of logistics chains, implementation of resource-saving and innovative technologies, development of cooperative interactions, and effective use of institutional and financial support instruments. The practical value of the research lies in the possibility of applying the obtained results in the management practices of farming enterprises to enhance their financial stability and adaptive capacity. In addition, the findings may be useful for policymakers and stakeholders involved in designing support programs aimed at ensuring the sustainable development of the agricultural sector during and after wartime conditions.

Keywords: agricultural sector, adaptation, economic resilience, farm enterprises, financial sustainability, management, martial law, risk management.

Постановка проблеми. Дослідження підприємницької діяльності в Україні набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, який істотно трансформував соціально-економічне середовище, посилив невизначеність та ризики господарювання, а також зумовив необхідність перегляду традиційних моделей функціонування бізнесу. Повномасштабна агресія РФ спричинила руйнування виробничої й логістичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, зростання собівартості продукції, дефіцит трудових ресурсів і обмеження доступу до фінансування, що безпосередньо вплинуло на всі сектори національної економіки.

У цих умовах підприємництво виступає не лише джерелом економічного зростання, а й інструментом забезпечення соціальної стабільності, збереження зайнятості та підтримки регіонального розвитку. Особливе місце в структурі підприємницької діяльності займає аграрний сектор, зокрема фермерські господарства, які виконують стратегічну функцію забезпечення продовольчої безпеки та підтримки валютних надходжень від експорту.

Попри високі воєнні ризики, аграрний сектор у 2024–2025 роках зберігає провідну роль у структурі експорту України. За даними Державної митної служби, за підсумками січня–листопада 2025 року експорт товарів України склав 36,8 млрд дол. США, з яких 20,4 млрд дол. США припадає на продовольчі товари [1]. Це підтверджує ключову роль аграрного виробництва як експортного драйвера та підсилює актуальність проблематики управління адаптацією і фінансовою стійкістю фермерських господарств в умовах тривалих зовнішніх шоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема підприємництва традиційно перебуває в центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. У наукових працях Н. В. Валінкевич [2], І. В. Гонтаревої, Г. Л. Матвієнко–Біляєвої, В. І. Ковальнової [3], О. І. Ємець [4] розкрито сутність, функції та механізми підприємницької діяльності, обґрунтовано її роль як важливого чинника економічного розвитку, інноваційності та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Водночас переважна більшість класичних підходів до аналізу підприємницької діяльності формувалася в умовах мирного часу та відносної макроекономічної стабільності, що обмежує можливості їх безпосереднього застосування в умовах воєнного стану, на що звертає увагу Н. В. Намлієва [5]. У сучасних наукових публікаціях дедалі більше уваги приділяється проблемам адаптації бізнесу до кризових і нестабільних умов, управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості підприємств, зокрема у працях О. В. Ареф'євої, С. Т. Пілецької та Н. М. Кравчук [6], а також Н. В. Намлієвої [5].

Разом з тим питання адаптації та фінансової стійкості фермерських господарств як специфічної форми малого підприємництва в аграрному секторі в умовах воєнного стану потребують подальшого комплексного дослідження з урахуванням галузевих особливостей, впливу воєнних ризиків і обмеженості ресурсів, що й зумовлює актуальність даної статті.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексний аналіз особливостей функціонування фермерського підприємництва України в умовах воєн-

ного стану та обґрунтування управлінських підходів до адаптації й забезпечення фінансової стійкості фермерських господарств з урахуванням сучасних економічних реалій.

Виклад основного матеріалу. Функціонування підприємницького сектору України у 2023–2025 роках відбувається в умовах тривалого воєнного стану, що суттєво змінює характер економічних процесів, структуру ринків та поведінкові моделі суб'єктів господарювання. Воєнні дії призвели до порушення традиційних виробничо-логістичних ланцюгів, зниження інвестиційної активності, зростання трансакційних витрат та підвищення рівня макроекономічної невизначеності.

За даними Державної митної служби України, у січні–листопаді 2025 року загальний обсяг експорту товарів становив 36,8 млрд дол. США, тоді як імпорт досяг 75,4 млрд дол. США, що зумовило збереження значного негативного сальдо зовнішньої торгівлі. Водночас структура експорту зазнала істотних змін: продовольчі товари сформували 20,4 млрд дол. США, або понад 55% загального обсягу товарного експорту [1], що свідчить про посилення ролі аграрного сектору як ключового джерела валютних надходжень у воєнний період.

Показовою є й динаміка підприємницької активності: у 2025 році спостерігається значна інтенсивність як реєстрації, так і припинення діяльності ФОП, що відображає адаптаційний характер підприємництва в умовах воєнного стану [7]. Така близька до рівноваги динаміка може трактуватися як ознака функціонування підприємництва в умовах воєнного стану переважно в режимі економічного самозбереження, а не розширеного відтворення.

Отже, воєнний стан трансформував економічну роль підприємництва: поряд із функцією зростання посилилися стабілізаційна та соціально-економічна функції. У цьому середовищі аграрні та фермерські господарства, як найбільш адаптивні й ресурсно гнучкі форми господарювання, набувають стратегічного значення для підтримки економічної стійкості держави.

В умовах воєнних ризиків аграрний сектор став чинником макроекономічної стабільності, компенсуючи спад промисловості. У 2024–2025 роках агропродукція сформувала понад половину загального експорту, що є критичним для підтримки платіжного балансу [1, 8–10].

Важливою ланкою цієї системи є фермерські господарства. Завдяки організаційній гнучкості та орієнтації на локальні ресурси вони підтримують виробництво в умовах логістичних обмежень. Окрім економічної, фермерство виконує вагомий соціальний функцію, забезпечуючи зайнятість у сільських громадах в умовах міграції та мобілізації.

Для ефективного управління на мікрорівні фермерське підприємництво варто розглядати як систему адаптації, де визначальну роль відіграє фінансовий менеджмент. Його якість проявляється у здатності підтримувати ліквідність та оптимізувати витрати під впливом зовнішніх шоків. Тому подальший аналіз присвячено механізмам фінансової стійкості сектору.

Воєнний стан трансформував сутність підприємництва: від стратегії зростання воно перейшло до стабілізаційної та соціальної функції, забезпечуючи життєздатність внутрішнього ринку. Отже, попри високі

ризиків, аграрне та фермерське господарювання набули стратегічного значення для економічної стійкості держави.

В умовах тривалого воєнного стану аграрний сектор України набув системоутворюючого значення для національної економіки, трансформувавшись із традиційної галузі виробництва у ключовий чинник макроекономічної стабільності. На тлі скорочення промислового виробництва, зниження інвестиційної активності та втрати частини експортних ринків саме аграрне виробництво забезпечує збереження валютних надходжень, продовольчої безпеки та зайнятості населення, особливо в сільських регіонах.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2024 році агропродовольча продукція сформувала 59% загального експорту товарів, що становило 24,5 млрд дол. США, наблизивши цей показник до довоєнного рівня 2021 року [9]. У 2025 році, попри ускладнення логістики та зростання собівартості виробництва, аграрний сектор зберіг домінуючі позиції у структурі експорту: за підсумками січня-листопада 2025 року обсяг експорту продовольчих товарів досяг 20,4 млрд дол. США, що перевищує половину загального товарного експорту України. Така динаміка свідчить про стійкість аграрного виробництва до воєнних ризиків і його здатність виконувати компенсаторну функцію в умовах загальноекономічної нестабільності.

Особливу роль у структурі аграрного сектору відіграє фермерське підприємництво, яке поєднує економічну ефективність із високим рівнем адаптивності. Фермерські господарства, як правило, характеризуються гнучкою організаційною структурою, швидкістю ухвалення управлінських рішень та орієнтацією на локальні ресурси, що є критично важливим в умовах воєнних обмежень. Саме ці характеристики дозволили значній частині фермерських господарств продовжувати виробничу діяльність навіть у регіонах із підвищеним рівнем ризику.

За офіційними даними, станом на початок 2025 року в Україні налічується понад 50 тис. фермерських господарств, з яких майже 40% є економічно активними [10]. Водночас спостерігається тенденція до структурної трансформації фермерського сектору, що проявляється в укрупненні частини господарств, зміні спеціалізації та зростанні орієнтації на товарне виробництво [10, 11]. У середньому площа земельних угідь одного фермерського господарства в Україні у 2024–2025 роках суттєво перевищує відповідні показники країн Європейського Союзу, що створює потенційні передумови для підвищення конкурентоспроможності за умови ефективного використання ресурсів [11].

Науковий аналіз свідчить, що внесок фермерського підприємництва в економічну стійкість держави не обмежується виключно обсягами виробництва чи експорту. Фермерські господарства виконують важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи зайнятість у сільській місцевості, підтримуючи розвиток територіальних громад та зменшуючи рівень соціальної напруги в умовах міграції населення та мобілізації трудових ресурсів. У воєнний період ця функція набуває особливої актуальності, оскільки альтернативні джерела доходів у сільських регіонах є обмеженими.

Таким чином, аграрний сектор України в цілому та фермерське підприємництво зокрема відіграють ключову роль у забезпеченні економічної стійкості країни в умовах воєнного стану. Отримані результати дозволяють стверджувати, що фермерські господарства є не лише виробниками сільськогосподарської продукції, але й важливими елементами адаптаційного механізму національної економіки, здатними підтримувати її функціонування в умовах тривалих зовнішніх шоків.

У 2024–2025 роках розвиток фермерських господарств України визначається не стільки кількісними змінами, скільки якісною трансформацією внутрішньої структури фермерського сектору, зумовленою впливом воєнних ризиків, ресурсних обмежень та нестабільності ринкового середовища. За цих умов фермерське підприємництво поступово відходить від уніфікованих моделей ведення господарства та набуває рис структурно диференційованої системи, у межах якої співіснують різні типи господарських стратегій.

Ключовою характеристикою сучасного стану фермерських господарств є посилення внутрішньої неоднорідності сектору. В умовах війни відбувається чітке розмежування між господарствами, які володіють достатнім ресурсним потенціалом для підтримки товарного виробництва та виходу на зовнішні ринки, і господарствами, що змушені орієнтуватися на локальні ринки або комбінувати сільськогосподарську діяльність з іншими видами економічної активності. Така поляризація свідчить про адаптаційний характер розвитку фермерства, за якого виживання забезпечується не масштабом, а здатністю до швидкого коригування виробничих і збутових рішень.

Посилення внутрішньої неоднорідності фермерського сектору в умовах війни має не лише виробничо-організаційний, а й фінансово-управлінський вимір. Поляризація між господарствами з вищою ресурсною забезпеченістю та господарствами, що працюють на межі операційної беззбитковості, фактично означає різні моделі фінансової поведінки: перші мають можливість формувати резерви ліквідності та інвестувати в техніко-технологічне оновлення, тоді як другі вимушені концентруватися на короткостроковому виживанні через жорстке управління витратами та оборотним капіталом, що обмежує їх інвестиційні можливості.

З позицій менеджменту організацій, така диференціація підвищує значущість управлінських компетентностей (планування, контроль, бюджетування, ризик-менеджмент) як фактора конкурентоспроможності. В умовах воєнного стану перевагу отримують господарства, які здатні швидко перебудовувати виробничий портфель і паралельно утримувати фінансову дисципліну: контролювати собівартість, мінімізувати непродуктивні витрати та забезпечувати безперервність грошових потоків. За таких умов саме якість управлінських рішень стає визначальним чинником диференціації фінансових результатів фермерських господарств, навіть за подібних ресурсних умов.

Важливою структурною ознакою є зміна моделей спеціалізації фермерських господарств. У 2024–2025 роках спостерігається відхід від надмірної диверсифікації виробництва на користь більш чітко окреслених спеціалізацій, що дозволяє оптимізувати витрати та зменшити операційні ризики. При-

оритет надається видам продукції з відносно стабільним попитом і прогнозованими каналами реалізації, що особливо актуально в умовах логістичних обмежень і цінової волатильності. Водночас частина фермерських господарств переорієнтовується на нішеві напрями та первинну переробку, розглядаючи їх як інструмент підвищення доданої вартості та зниження залежності від коливань світових сировинних ринків.

Суттєвих змін зазнає і виробничо-технологічна структура фермерських господарств. Воєнні дії, мобілізаційні процеси та міграція населення спричинили скорочення доступних трудових ресурсів у сільській місцевості, що стимулює фермерів до впровадження механізації, автоматизації та більш раціонального використання технічних засобів. У результаті формується тенденція до переходу від трудоінтенсивних до більш капіталомістких моделей фермерського виробництва, навіть у межах малих і середніх господарств.

Окремої уваги заслуговує розвиток коопераційних та мережевих форм взаємодії між фермерськими господарствами. У відповідь на дефіцит фінансових ресурсів і ускладнення доступу до інфраструктури фермери дедалі активніше використовують горизонтальні зв'язки для спільного зберігання продукції, закупівлі матеріально-технічних ресурсів та формування товарних партій. Такі форми взаємодії дозволяють знижувати трансакційні витрати, підвищувати стійкість господарств до ринкових коливань та посилювати їх переговорні позиції у відносинах із переробними підприємствами й трейдерами.

Кількісні параметри фермерського сектору важливі не лише як опис ринку, а як база для управлінських висновків щодо структури підтримки, доступності фінансування та доцільності коопераційних моделей. За даними Мінагрополітики, станом на 1 січня 2024 року зареєстровано 50 126 фермерських господарств, з яких 19 665 є статистично активними (без урахування тимчасово окупованих територій), тобто близько 39% [10]. Це підтверджує високу частку формально існуючих, але економічно “слабко активних” одиниць, що в управлінському сенсі означає підвищений запит на інструменти фінансової стабілізації та доступні механізми підтримки. Середній розмір сільськогосподарських угідь одного фермерського господарства в Україні у 2024–2025 роках оцінюється в межах 50–100 га, що суттєво перевищує середній показник у країнах Європейського Союзу (близько 18 га), формуючи потенційні конкурентні переваги за умови ефективного використання ресурсів.

З позицій наукового аналізу виявлені структурні зрушення свідчать, що фермерські господарства України у 2024–2025 роках функціонують у режимі адаптаційного розвитку, за якого ключовими чинниками стійкості виступають гнучкість управління, здатність до спеціалізації, кооперація та технологічна модернізація. Таким чином, сучасний стан фермерського підприємництва характеризується не скороченням його економічної ролі, а трансформацією внутрішньої структури, що формує передумови для збереження виробничого потенціалу та подальшого розвитку аграрного сектору в післявоєнний період.

Необхідно зазначити, що виробничо-економічна діяльність фермерських господарств України у 2024–2025 роках розвивається в умовах систем-

них воєнних ризиків, що змінюють структуру витрат, канали збуту та фінансову поведінку суб'єктів агробізнесу. На відміну від циклічних криз попередніх періодів, воєнний стан формує довготривалу невизначеність, у межах якої фермерське господарство вимушено поєднувати завдання операційної безперервності з вимогами фінансової стійкості та ризик-менеджменту.

Ключовою характеристикою 2025 року є збереження значного розриву між імпортом та експортом, що підтримує макроекономічну напруженість і підвищує вартість ресурсів для бізнесу. За офіційними даними Державної митної служби України, за січень-листопад 2025 року імпорт товарів становив 75,4 млрд дол. США, експорт – 36,8 млрд дол. США, а товарообіг – 112,2 млрд дол. США [1]. Це означає, що економічне середовище функціонування фермерських господарств є валютно чутливим: підвищується значення експортної виручки, але одночасно зростають ризики цінових коливань на ресурси та логістику.

Додатково слід врахувати, що атаки на портову інфраструктуру в 2025 році періодично ускладнювали експортні операції та створювали ризики зриву контрактів, що безпосередньо впливає на грошові потоки агровиробників і потребу у фінансових резервах [12].

Одним із ключових економічних наслідків воєнного стану стало зростання витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. За оцінками Національного банку України, у 2024 році витрати аграрних виробників на енергоресурси, паливно-мастильні матеріали та логістику зросли в середньому на 25–30% порівняно з довоєнним рівнем, що негативно позначилося на рівні рентабельності фермерських господарств, особливо малих і сімейних [13]. У 2025 році ця тенденція зберігається, що посилює залежність аграрного сектору від державних програм підтримки та міжнародної допомоги.

Суттєвим обмеженням для економічної діяльності фермерських господарств залишаються логістичні ризики, пов'язані з пошкодженням транспортної та портової інфраструктури. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2024 році значна частина аграрної продукції експортувалася альтернативними маршрутами через дунайські порти та сухопутні коридори, що призвело до подорожчання перевезень і збільшення строків доставки продукції на зовнішні ринки [10]. У 2025 році, попри часткову стабілізацію експортних маршрутів, логістичні витрати залишаються одним із ключових факторів формування собівартості продукції фермерських господарств.

Водночас аграрний сектор залишається ключовим джерелом валютних надходжень до національної економіки. За даними Державної митної служби України, у 2024 році експорт агропродовольчої продукції становив 24,5 млрд дол. США, що забезпечило близько 59% загального експорту товарів. За підсумками січня-листопада 2025 року обсяг аграрного експорту досяг 20,4 млрд дол. США, підтверджуючи домінуючу роль аграрного сектору в умовах воєнної економіки [1]. Для фермерських господарств участь у експортних ланцюгах виступає важливим чинником фінансової стійкості, попри зростання трансакційних і логістичних витрат.

Окремою проблемою залишається обмежений доступ фермерських господарств до інвестиційних

і кредитних ресурсів. У 2024–2025 роках ключовим джерелом фінансування аграрного сектору виступає державна програма пільгового кредитування «5–7–9%». За даними профільних аналітичних оглядів, станом на середину 2025 року аграрії залучили понад 84,7 млрд грн кредитних коштів, значна частина яких була спрямована на підтримку операційної діяльності фермерських господарств [14]. Водночас концентрація кредитування в межах державних програм свідчить про стриману активність комерційних банків та високу ризикованість аграрного кредитування в умовах війни.

Державна підтримка фермерських господарств також реалізується через бюджетні програми стимулювання аграрного виробництва. Відповідно до інформації Міністерства економіки України, у державному бюджеті передбачено фінансування заходів підтримки сільськогосподарських виробників, включаючи компенсацію витрат, пільгове кредитування та грантові програми, що спрямовані на збереження виробничого потенціалу фермерського сектору в умовах воєнних ризиків [15, 16]. Такі інструменти мають компенсаторний характер і сприяють стабілізації діяльності фермерських господарств.

Міжнародні огляди підтверджують, що воєнні дії мають довгостроковий негативний вплив на аграрне виробництво через зростання витрат, втрату доходів та деградацію інфраструктури. За оцінками Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), у 2025 році підтримка малих і середніх фермерських господарств залишається ключовим чинником забезпечення продовольчої безпеки та стабільності аграрного сектору України в умовах війни [11].

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що воєнні ризики формують для фермерських господарств України середовище підвищеної економічної нестабільності, у якому збереження виробничо-економічної діяльності забезпечується за рахунок адаптації логістичних схем, оптимізації витрат і залучення державної та міжнародної фінансової підтримки. У цих умовах фермерські господарства зберігають роль одного з ключових елементів економічної стійкості аграрного сектору та національної економіки загалом.

Функціонування фермерських господарств України в умовах воєнного стану характеризується підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність переорієнтації стратегічних підходів до ведення аграрного бізнесу. На відміну від стабільних періодів економічного розвитку, коли стратегічні рішення базувалися переважно на прогнозуванні ринкової кон'юнктури та виробничих можливостей, у воєнний період ключового значення набуває здатність фермерських господарств до швидкої адаптації, зниження ризиків та збереження економічної життєздатності.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє виокремити основні стратегічні напрями розвитку фермерських господарств, реалізація яких забезпечує їхню економічну стійкість і конкурентоспроможність в умовах воєнного ризику.

Передусім одним із базових напрямів адаптації фермерських господарств є диверсифікація виробничої та господарської діяльності, що передбачає розширення асортименту продукції, поєднання рослинництва і тваринництва, а також залучення суміжних видів економічної активності. У воєнний період диверсифікація

виконує функцію інструменту мінімізації ризиків, оскільки зменшує залежність господарства від одного виду продукції, окремого ринку збуту чи логістичного маршруту. Особливої актуальності набуває розвиток нішевих напрямів виробництва, що дозволяє малим і середнім фермерським господарствам підвищувати рентабельність навіть за обмежених обсягів виробництва та більш раціонально використовувати наявні ресурси.

Не менш важливим стратегічним напрямом є оптимізація логістичних ланцюгів і переорієнтація ринків збуту. Воєнні дії суттєво трансформували логістичну інфраструктуру аграрного сектору, що змусило фермерські господарства переглянути традиційні канали постачання та реалізації продукції. У цих умовах вагомого значення набуває орієнтація на регіональні та європейські ринки, участь у кооперативних формах збуту та інтеграція в короткі ланцюги постачання, що дозволяє знизити логістичні витрати й підвищити прогнозованість доходів.

В умовах зростання вартості ресурсів стратегічним пріоритетом стає підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і впровадження інноваційних рішень. Раціоналізація структури витрат, використання ресурсозберігаючих технологій, а також застосування цифрових інструментів управління й елементів точного землеробства дають змогу підвищувати продуктивність без пропорційного зростання фінансового навантаження. Водночас нерівномірність доступу до інновацій залишається стримувальним чинником розвитку фермерського сектору.

Важливу роль у забезпеченні стратегічної стійкості фермерських господарств відіграє інституційна та фінансова підтримка, що реалізується через механізми пільгового кредитування, грантові програми та компенсаційні інструменти. Ефективність такої підтримки значною мірою залежить від здатності фермерських господарств інтегрувати фінансові інструменти у власні стратегічні плани розвитку, що підвищує значущість управлінської компетентності та фінансового планування.

Окремої уваги заслуговує соціально-економічна роль фермерських господарств у післявоєнному відновленні, яка полягає у збереженні зайнятості, підтримці розвитку сільських територій та формуванні локальних економік. У післявоєнний період саме фермерський сектор може стати одним із ключових елементів стабілізації продовольчого ринку та відновлення соціально-економічної активності в регіонах.

З метою систематизації результатів дослідження та узагальнення стратегічних підходів до управління адаптацією і фінансовою стійкістю фермерських господарств в умовах воєнного ризику доцільно згрупувати ключові напрями розвитку, відповідні управлінські інструменти та очікувані економічні ефекти. Узагальнення наведених положень дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між стратегічними рішеннями, фінансовими механізмами їх реалізації та результатами функціонування фермерських господарств у нестабільному середовищі, що представлено в табл. 1.

Таким чином, стратегічний розвиток фермерських господарств в умовах воєнного ризику має базуватися на поєднанні диверсифікації діяльності, оптимізації логістики, інноваційного оновлення та ефективного

Таблиця 1

**Стратегічні напрями адаптації та підвищення фінансової стійкості фермерських господарств
в умовах воєнного ризику**

Стратегічний напрям	Управлінський зміст	Фінансові інструменти реалізації	Очікуваний економічний ефект
Диверсифікація виробничої діяльності	Розширення асортименту продукції, поєднання різних видів господарської діяльності	Бюджетування витрат, оцінка окупності інвестицій, управління грошовими потоками	Зниження ризику втрати доходів, стабілізація виручки
Оптимізація логістичних ланцюгів	Перехід на альтернативні маршрути, кооперація у збуті	Контроль логістичних витрат, скорочення трансакційних витрат	Зменшення собівартості, підвищення маржинальності
Підвищення ефективності використання ресурсів	Раціоналізація витрат, впровадження ресурсозберігаючих технологій	Аналіз витрат, управління собівартістю, інвестиційне планування	Підвищення рентабельності виробництва
Інноваційний розвиток	Використання цифрових рішень, точного землеробства, автоматизації	Інвестиційний аналіз, грантове фінансування, амортизаційна політика	Зростання продуктивності, зниження операційних ризиків
Фінансова та інституційна підтримка	Залучення державних і міжнародних програм	Пільгове кредитування, субсидії, гранти	Підвищення платоспроможності та ліквідності
Соціально-економічна стабільність	Збереження зайнятості, розвиток громад	Довгострокове фінансове планування	Стійкий розвиток сільських територій

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення [5, 6, 10, 11, 14–16]

використання інституційної підтримки. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для збереження економічної стійкості фермерського сектору та його активної участі у післявоєнному відновленні економіки України.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що фермерське підприємництво України в умовах воєнного стану функціонує в середовищі підвищених ризиків, зумовлених логістичними обмеженнями, нестабільністю ринкової кон'юнктури, дефіцитом ресурсів та обмеженим доступом до фінансування. Водночас аграрний сектор зберігає ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні валютних надходжень і підтримці соціально-економічної стабільності сільських територій.

Доведено, що фермерські господарства характеризуються відносно високим рівнем адаптивності, який проявляється у диверсифікації господарської діяльності, переорієнтації ринків збуту, оптимізації логістичних рішень та впровадженні ресурсозберігаючих і інноваційних технологій. Разом із тим ідентифіковано проблеми структурної диференціації фермер-

ського сектору, нерівномірного доступу до державної підтримки, а також обмежені управлінські й фінансові можливості малих господарств.

Обґрунтовано, що стратегічними напрямами розвитку фермерського підприємництва в умовах воєнного ризику є підвищення ефективності використання ресурсів, активне залучення інституційної та фінансової підтримки, розвиток коопераційних форм взаємодії та посилення управлінської спроможності фермерських господарств. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для збереження економічної стійкості аграрного бізнесу та його активної участі у післявоєнному відновленні економіки України.

Перспективи подальших наукових досліджень у поданому напрямі доцільно пов'язувати з поглибленим аналізом економічної ефективності різних моделей фермерського господарювання, оцінюванням впливу державних і міжнародних програм підтримки на фінансову стійкість аграрних підприємств, а також із розробленням інструментарію управління ризиками та забезпечення економічної безпеки фермерських господарств у післявоєнний період.

Література:

1. Державна митна служба України: офіційний вебпортал. URL: <https://customs.gov.ua/>
2. Валінкевич Н. В. Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2015. № 1 (45). С. 128–134.
3. Підприємництво, торгівля, біржі в процесі соціально-економічного розвитку : монографія [електронний ресурс] / І. В. Гонтарева, Г. Л. Матвієнко-Біляєва, В. І. Ковальова та ін. ; за заг. ред. І. В. Гонтаревої. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 155 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20275>.
4. Ємець О. І. Основи підприємництва : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2012. 147 с.
5. Намлієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталій розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>
6. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Кравчук Н. М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (1). С. 80–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_1\(1\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_1(1)_14)
7. Понад 45 тисяч ФОПів, зареєстрованих торік, закрились у 2025 році. URL: <https://news.dtk.ua/accounting/other/103816-ponad-45-tisjac-fopiv-zarejestrovanih-torik-zakrilis-u-2025-roci>
8. За 11 місяців імпорт товарів в Україну збільшився, а експорт зменшився. *Українські Новини* : веб-сайт. 2024. 23 грудня. URL: <https://ukranews.com/ua/news/1121981-za-11-misyatsiv-import-tovariv-v-ukrayinu-zbilshyvsiya-a-eksport-zmenshyvsya>
9. Показники зовнішньої торгівлі України за 2024 рік. Державна митна служба України : офіційний вебпортал. 2024. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/pidsumki-zovnishnoyi-torgivli-ukrayini-za-2024-rik>

10. Міністерство аграрної політики та продовольства України : офіційний вебпортал. URL: <https://minagro.gov.ua>
11. Організація економічного співробітництва та розвитку : веб-сайт. URL: <https://www.oecd.org/>
12. Russian attacks on Ukrainian ports cause drop in food exports. Reuters : web-site. 2025. 24 December. URL: <https://www.reuters.com/business/russian-attacks-ukrainian-ports-cause-drop-food-exports-2025-12-24/>
13. Національний банк України : офіційне Інтернет-представництво. URL: <https://bank.gov.ua/>
14. AgroPortal.ua : веб-сайт. URL: <https://agroportal.ua/>
15. Міністерство економіки України : офіційний вебпортал. URL: <https://me.gov.ua/>
16. Обсяги кредитування українських аграріїв майже сягнули 85 млрд грн. AgroPortal.ua : веб-сайт. 2024. 20 грудня. URL: <https://agroportal.ua/news/finansy/obsyagi-kredituvannya-ukrajinskih-agrarijiv-mayzhe-syagnuli-85-mlrd-grn>

References:

1. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy: ofitsiyni vebportal [State Customs Service of Ukraine: official web portal]. Available at: <https://customs.gov.ua/>
2. Valinkevych N. V. (2015) Upravlinnia potentsialom ta rozvytkom pidpriemstv na osnovi modernizatsii [Managing the potential and development of enterprises based on modernization]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu – Herald of Chernivtsi Trade and Economics Institute*, no. 1 (45), pp. 128–134.
3. Hontareva, I. V. (Ed.), Matviienko-Biliaieva, H. L., Kovalova, V. I., et al. (2018). *Pidpriemnytstvo, torhivlia, birzhi v protsesi sotsialno-ekonomichnoho rozvytku* [Entrepreneurship, trade, and exchanges in the process of socio-economic development]. Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Retrieved from <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20275> (in Ukrainian)
4. Yemets O. I. (2012) *Osnovy pidpriemnytstva: navchalnyi posibnyk [Fundamentals of entrepreneurship: study guide]*. Ivano-Frankivsk: Lileia-NV, 147 p.
5. Namliieva N. (2023) Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of entrepreneurial activity under martial law in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, no. 2 (47), pp. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>
6. Arefieva O. V., Piletska S. T., Kravchuk N. M. (2020) Adaptivne upravlinnia finansovoiu stiikestiu pidpriemstva pry zabezpechenni yoho ekonomichnoi bezpeky [Adaptive management of financial stability of an enterprise in ensuring its economic security]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of Systemic Approach in Economics*, vol. 1 (1), pp. 80–89. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_1\(1\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_1(1)_14)
7. Ponad 45 tysiach FOPiv, zareiestrovanykh torik, zakrylys u 2025 rotsi [More than 45 thousand individual entrepreneurs registered last year closed in 2025]. *News.dtk.ua*. Available at: <https://news.dtk.ua/accounting/other/103816-ponad-45-tisiac-fopiv-zarejestrovanih-torik-zakrylis-u-2025-roci>
8. Za 11 misiatsiv import tovariv v Ukrainu zbilshyvsia, a eksport zmenshyvsia [In 11 months, imports of goods to Ukraine increased, and exports decreased]. *Ukrainski Novyny*. Available at: <https://ukranews.com/ua/news/1121981-za-11-misyatsiv-import-tovariv-v-ukrayinu-zbilshyvsia-a-eksport-zmenshyvsia>
9. Pokaznyky zovnishnoi torhivli Ukrainy za 2024 rik [Indicators of Ukraine's foreign trade for 2024]. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy: ofitsiyni vebportal. Available at: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/pidsumki-zovnishnoyi-torgivli-ukrayini-za-2024-rik>
10. Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy: ofitsiyni vebportal [Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine: official web portal]. Available at: <https://minagro.gov.ua>
11. Orhanizatsiia ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku: veb-sait [Organization for Economic Cooperation and Development: web-site]. Available at: <https://www.oecd.org/>
12. Russian attacks on Ukrainian ports cause drop in food exports. Reuters: web-site. Available at: <https://www.reuters.com/business/russian-attacks-ukrainian-ports-cause-drop-food-exports-2025-12-24/>
13. Natsionalnyi bank Ukrainy: ofitsiine Internet-predstavnytstvo [National Bank of Ukraine: official Internet representation]. Available at: <https://bank.gov.ua/>
14. AgroPortal.ua: veb-sait [AgroPortal.ua: web-site]. Available at: <https://agroportal.ua/>
15. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: ofitsiyni vebportal [Ministry of Economy of Ukraine: official web portal]. Available at: <https://me.gov.ua/>
16. Obsiahly kredyтування українських аграріїв майже сягнули 85 млрд грн [The volume of lending to Ukrainian farmers almost reached UAH 85 billion]. AgroPortal.ua. Available at: <https://agroportal.ua/news/finansy/obsyagi-kredituvannya-ukrajinskih-agrarijiv-mayzhe-syagnuli-85-mlrd-grn>

Стаття надійшла: 19.11.2025

Стаття прийнята: 01.12.2025

Стаття опублікована: 17.12.2025