

УДК 338.43:631.11(477)

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-18

Павлова Г. Є., д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро, Україна

ORCID: 0000-0002-1400-7348

e-mail: opf@dsau.dp.ua

Лопатовський В. Г., кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ORCID: 0000-0002-8830-1398

e-mail: viktor_lopatovskyi@khmnu.edu.ua

Фермерські господарства України: виклики та адаптаційні практики в умовах воєнного стану

Анотація. Досліджено, як фермерські господарства України адаптують виробничі, фінансові та ринкові рішення в умовах воєнного стану. Метою є узагальнення ключових викликів функціонування та виокремлення практик, що підтримують безперервність діяльності й керованість у сезонному циклі. Методичну основу становлять контент-аналіз і логічне узагальнення наукових підходів до стійкості господарств, ризиків, збутових і фінансових обмежень, а також інституційних бар'єрів. Виділено групи викликів: безпекові, ресурсні, логістичні, ринкові, фінансові й інституційні. Показано, що результативність адаптації визначається узгодженістю рішень між виробництвом, збутом і ліквідністю, а не ефектом окремого заходу. Запропоновано структурування адаптаційних практик за напрямками діяльності та матрицю відповідності «виклик – механізм впливу – практика – індикатор», що забезпечує порівнюваність рішень і мінімально достатній моніторинг. Практичне значення полягає у можливості застосування підходу для самооцінювання керованості та вибору портфеля практик з урахуванням ресурсних обмежень.

Ключові слова: фермерські господарства; трансформація; оцінка; діяльність; розвиток; воєнний стан; адаптаційні практики; інституційні бар'єри.

Pavlova Halyna, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Accounting and Finance, Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

Lopatovskyi Viktor, PhD in Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Academic and Teaching Affairs, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine.

Ukrainian Farms: Challenges and Adaptation Practices Under Martial Law

Abstract. Introduction. The article explores how Ukrainian farms respond to wartime uncertainty by adjusting production, financial, and market decisions under disrupted logistics, resource shortages, and institutional frictions. Adaptation is interpreted as a set of reproducible managerial practices that supports operational continuity and preserves the capacity for recovery. The paper emphasizes that the effectiveness of any single measure depends on its coherence with other decisions within the seasonal cycle. Particular attention is paid to how constraints in one area (liquidity, inputs, or market access) quickly transmit to other areas and reduce controllability, technological discipline, and market resilience.

Purpose. The study aims to systematize the key wartime challenges faced by farms and to substantiate an analytical framework for assessing adaptation practices through their mechanisms of impact, applicability conditions, and minimal monitoring indicators. The objectives include identifying the main groups of constraints and structuring practices by time horizon and management domain to support consistent decision-making.

Results. The research identifies core challenges: security risks, input and labor constraints, logistics disruptions, price and demand volatility, seasonal liquidity gaps, and procedural transaction costs. A structured model is proposed to describe adaptation practices across major farm activities and to compare them by horizon (operational, medium-term, recovery-oriented). A challenge–impact–practice–indicator matrix is developed to operationalize monitoring with simple metrics, such as timeliness of field operations, delivery costs, stability of sales channels, overdue receivables, cash balance dynamics, and time spent on procedures. The findings show that isolated actions often shift losses across domains, whereas portfolio-based coordination improves controllability.

Conclusions. Farm sustainability under martial law depends on integrated management of production, finance, and sales with attention to institutional constraints and recovery needs. Priorities should follow the seasonal cycle: secure critical operations, stabilize liquidity, maintain diversified market channels, reduce procedural losses, and preserve key assets for post-war renewal. A minimal indicator set enhances comparability of practices and supports timely adjustments without excessive administrative burden.

Keywords: farms; transformation; assessment; activity; development; martial law; adaptation practices; institutional barriers.

¹Стаття надійшла до редакції: 20.12.2025

Received: 20 December 2025

JEL Classification: Q12, Q13, Q18, D81.

Постановка проблеми. Воєнний стан суттєво змінює умови функціонування фермерських господарств України, оскільки порушує звичні виробничі цикли та підвищує невизначеність щодо ресурсів, збуту й фінансових потоків. У таких умовах господарські рішення дедалі частіше ухвалюються під тиском часу та обмеженої інформації. Це знижує передбачуваність результатів і збільшує «ціну помилки» навіть для типових операцій. Для фермерських господарств ці зміни мають не епізодичний характер, а формують нове середовище діяльності.

Найгостріше проявляється взаємозалежність між виробництвом, логістикою та ліквідністю. Порушення постачання або збуту швидко трансформуються у фінансовий дефіцит, який у свою чергу впливає на технологічну дисципліну та можливість підтримувати належну якість продукції. Втрата керованості хоча б одного елемента спричиняє ланцюговий ефект для всієї господарської системи. Це означає, що адаптація не може зводитися до окремих дій, відірваних від загальної конфігурації діяльності.

У воєнний період рішення фермерського господарства дедалі частіше мають портфельний характер. Практики, спрямовані на оперативне збереження виробничої спроможності, співіснують із кроками, що підтримують можливість відновлення після завершення активної фази ризиків. Паралельне утримання цих двох горизонтів створює управлінську напругу, адже ресурси є обмеженими, а пріоритети часто конкурують. Через це постає потреба системно описати, які практики є відтворюваними в сезонному циклі та за яких умов вони дають керований результат.

Особливістю сучасної ситуації є також те, що інституційні й процедурні аспекти впливають на діяльність не менш відчутно, ніж ресурсні обмеження. Навіть раціональні управлінські рішення можуть не реалізуватися вчасно через складність процедур, часові затримки та додаткові транзакційні витрати. Це посилює розрив між бажаними траєкторіями розвитку та реально доступними стратегіями виживання. У підсумку ефективність адаптації залежить не лише від обраних заходів, а й від їх здійсненості у конкретних умовах.

Проблема полягає в тому, що адаптаційні практики фермерських господарств часто описуються фрагментарно, без узгодженої логіки порівняння та без мінімального набору показників, придатних для контролю. Це ускладнює аналіз результативності рішень і не дозволяє відрізнити короточасні антикризові дії від практик, що формують стійкість. Тому актуальним є концептуально-аналітичне узагальнення воєнних викликів і практик адаптації з фокусом на керованості, відтворюваності рішень та можливості їх моніторингу в сезонному циклі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасний масив наукових публікацій, присвячених

фермерським господарствам України, репрезентує дві провідні дослідницькі лінії. Перша зосереджена на характеристичі структурних параметрів сектору, умов функціонування та чинників розвитку. Друга акцентує на поведінкових реакціях господарств на зовнішні шоки, ризики й обмеження, що загострюються в періоди кризової динаміки. Для проблематики воєнного стану найбільш релевантними є праці, у яких невизначеність інтерпретується як системний фактор, що трансформує управлінські пріоритети та критерії результативності [2]. Попри широту напрацювань, у літературі зберігається методична розпорошеність щодо порівняння адаптаційних практик, оскільки відсутній узгоджений набір критеріїв їх відтворюваності та керованості в межах сезонного циклу [1].

Контекстуалізацію стану фермерських господарств і їх розвитку забезпечують дослідження І. М. Беженар та О. Ю. Грищенка, де систематизовано ключові тенденції, а також окреслено проблемні зони функціонування сектору [3]. Водночас аналітичний фокус подібних робіт переважно відповідає логіці відносно стабільного середовища, що обмежує пояснювальну здатність щодо механізмів адаптації в умовах воєнних шоків [3]. Організаційно-економічні передумови розвитку фермерських господарств у вітчизняній літературі деталізовані у працях Т. О. Шматковської та Г. В. Східницької [4], а також у дослідженні Л. І. Полятикіної [13]. Їх внесок полягає у формуванні базової рамки для оцінювання ефективності та сталості, однак воєнний вимір вимагає переінтерпретації запропонованих положень через призму безпекових, логістичних і фінансових обмежень [4].

Ринковий аспект діяльності фермерських господарств, зокрема їх внесок у формування пропозиції та окреслення стратегічних перспектив, представлено в роботі Н. О. Бленди, І. І. Чернеги та М. А. Коротєєва [5]. Перевагою цього підходу є ув'язка ринкової поведінки виробника з ширшими параметрами аграрної економіки, що в умовах війни набуває критичності через різкі зміни каналів збуту, витрат і цінних сигналів [5]. Маркетинговий контур більш предметно розкрито Г. С. Поповиченком, який описує інструменти збутової діяльності та їх вплив на результативність [10]. Однак у літературі недостатньо показано, як збутові інструменти інтегруються з управлінням ліквідністю та технологічною дисципліною в ситуації множинних обмежень, коли ефект окремого рішення залежить від узгодженості з іншими компонентами діяльності [10]. Унаслідок цього адаптація часто інтерпретується як набір інструментів, а не як керований портфель практик, пов'язаний із сезонною логікою [5].

Кризовий вимір функціонування фермерських господарств у період невизначеності та супутні ризики предметно висвітлено Л. О. Бойко, яка акцентує увагу

на практичних труднощах ведення господарства та управлінських дилемах у нестабільному середовищі [2]. Показовим є підкреслення загроз для операційної стабільності та ліквідності, що зумовлює необхідність швидких, але відтворюваних адаптаційних рішень [2]. Перспективу воєнного часу й повоєнного відновлення сімейних фермерських господарств розглянуто у праці Ю. Лупенка, О. Шпикуляка, М. Маліка, К. Ксенофонтової та А. Морозової [1]. Її аналітична цінність полягає у поєднанні адаптаційних реакцій із логікою відбудови, однак для цілей порівняння практик необхідним є чіткіший поділ короткострокових антикризових дій і довгих траєкторій розвитку, що в наявних дослідженнях не завжди операціоналізовано [1].

Інституційний вимір реалізації економічних інтересів фермерських господарств проблематизовано Я. А. Тивончуком через концепт інституціональних дисбалансів, які проявляються у трансакційних бар'єрах і нерівності доступу до ресурсів [6]. Для воєнного періоду ця площина є принциповою, оскільки регуляторна мінливість і процедурні витрати посилюють вразливість малих виробників та звужують простір для своєчасних управлінських змін [6]. Нормативно-правова рамка діяльності ферм визначається положеннями Закону України «Про фермерське господарство» та змінами щодо стимулювання створення і функціонування сімейних фермерських господарств [7; 8]. Проте на рівні наукових публікацій законодавчі посилання нерідко мають декларативний характер, оскільки недостатньо конкретизуються процедурні точки виникнення витрат часу, ризику відмов і втрат керованості на рівні господарства [6]. Це обмежує прикладну цінність інституційних узагальнень для опису адаптаційних практик.

Фінансово-інституційний аспект, зокрема питання доступу до фінансових інструментів у контексті європейської інтеграції, досліджено С. М. Лукашем і Р. Конєвим [9]. Для воєнного періоду цей блок набуває підвищеної ваги, адже утримання оборотного капіталу і здатність фінансувати сезонні операції визначають межі виробничої безперервності [9]. Водночас у літературі недостатньо розкрито розрив між формальною доступністю фінансових інструментів і фактичною можливістю фермерів ними скористатися з урахуванням ризику, трансакційних витрат та вимог до документування [9]. Це підсилює аргумент на користь індикаторного підходу, який дозволяє зв'язати фінансову стійкість із виробничими та збутовими рішеннями в межах єдиної системи контролю.

Окрему групу робіт формують дослідження нішевих траєкторій, зокрема органічного виробництва в аграрному секторі та фермерських господарствах, що аналізують О. Г. Шпикуляк, І. М. Беженар та І. Д. Білокінна [11]. У межах воєнного стану цей напрям доцільно трактувати не як інструмент оперативної стабілізації, а як середньо- та довгострокову

траєкторію трансформації, що потребує специфічних умов здійсненості [11]. Додатковим рамковим орієнтиром виступають національні цілі сталого розвитку, закріплені відповідним указом [12]. Методичним ризиком у наявних публікаціях є змішування різних часових горизонтів, коли стратегічні рішення подаються як універсальні антикризові практики без фіксації ресурсної інтенсивності, процедурних бар'єрів і часової структури ефекту [11]. Відповідно, виникає потреба в типологізації практик та критеріїв оцінювання, що забезпечують коректне зіставлення управлінських відповідей.

У підсумку, наявні дослідження формують достатню теоретичну базу для осмислення функціонування фермерських господарств, їх ринкової поведінки, інституційних обмежень і фінансових ризиків [3; 5; 6; 9]. Водночас зберігається прогалина щодо інтеграції цих площин у єдину концептуальну модель адаптації, придатну для порівняння практик за керованістю, відтворюваністю та мінімально достатнім індикаторним супроводом [2]. Недостатньо розробленими лишаються інструменти, що дозволяють операціоналізувати зв'язки між викликами, механізмами впливу та управлінськими рішеннями на рівні господарства [1]. Заповнення цієї прогалини можливе через концептуально-аналітичне узагальнення із застосуванням структурованих таблиць і причинно-наслідкової логіки, що забезпечує прозорість і відтворюваність аналітичних висновків.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є концептуально-аналітичне обґрунтування підходу до виявлення та систематизації воєнних викликів, що впливають на функціонування фермерських господарств України, а також до опису адаптаційних практик як узгодженого набору управлінських рішень, придатних для відтворення в сезонному циклі. У межах цієї мети адаптація розглядається як механізм підтримання керованості господарської діяльності за умов ресурсних, логістичних, фінансових і процедурних обмежень.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань. Перше завдання полягає у структуризації ключових груп воєнних викликів і визначенні механізмів їх впливу на основні контури діяльності фермерського господарства. Друге завдання полягає в типологізації адаптаційних практик і формуванні індикаторної рамки, яка забезпечує мінімально достатній моніторинг результативності управлінських рішень та їх узгодженості між виробництвом, фінансами, збутом і інституційною взаємодією.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнний стан змінює для фермерських господарств не лише рівень ризику, а й самі правила ухвалення рішень. Критерієм стає керованість, тобто здатність підтримувати виконання ключових операцій без втрати якості й без неконтрольованого зростання витрат контролю. У таких умовах господарство

вимушене одночасно утримувати виробничу безперервність і зберігати потенціал відновлення. Ця подвійна логіка підсилює потребу в інструментах, які дозволяють не описувати адаптацію загальними словами, а структурувати її як систему відтворюваних практик.

Практики адаптації доцільно трактувати як портфель управлінських рішень, сформований із взаємопов'язаних дій у виробництві, постачанні, збуті та фінансовому управлінні. Кожен елемент такого портфеля має власну ціль, але його ефективність визначається сумісністю з іншими рішеннями. Наприклад, спроба втримати обсяги виробництва без узгодження зі збутом може трансформуватися у перевантаження запасами і втрату ліквідності. Аналогічно, економія на ресурсах без контролю технологічних відхилень швидко знижує якість і конкурентоспроможність. Ці залежності особливо загострюються в умовах нестабільності, коли помилка має кумулятивний ефект у межах сезону [2].

У виробничому контурі ключовими стають рішення, спрямовані на збереження керованості польових і технологічних операцій. Обмеження доступу до ресурсів і праці змушують коригувати технологічні карти та календарі робіт. Водночас критично важливо не підміняти адаптацію довільним спрощенням, якщо воно підриває відтворення ресурсної бази на наступні періоди. Тому спрощення має мати контрольовані межі, а рішення — супроводжуватися індикаторами, які сигналізують про втрату технологічної дисципліни. На практиці це означає фіксацію строків виконання критичних операцій і допустимих відхилень за ресурсами.

Контур постачання та ресурсного забезпечення в умовах війни формує додаткові транзакційні витрати й підвищує вартість часу. Для фермерського господарства зростає значення резервування критичних позицій, диверсифікації постачальників і зміни логістики закупівель. Такі рішення нерідко підвищують поточні витрати, але знижують ризик зриву сезонних робіт. Їх результативність доцільно оцінювати не лише через рівень витрат, а й через частоту дефіцитів та швидкість закриття потреби. Саме ці параметри визначають, чи здатне господарство діяти без вимушених пауз.

У збутовому контурі адаптація пов'язана зі скороченням або перебудовою ланцюгів реалізації, а

також зі зміною каналів продажу. Рішення про диверсифікацію каналів і посилення прямих продажів часто зменшує залежність від нестабільних посередницьких маршрутів. Водночас таке рішення створює нові вимоги до організації маркетингу та контролю дебіторської заборгованості [10]. Для господарства важливо збалансувати швидкість реалізації та цінові очікування, оскільки затримка продажу може мати наслідком касові розриви. Це підсилює взаємозалежність збуту й ліквідності.

Фінансовий контур у воєнний період концентрується навколо підтримання оборотного капіталу та запобігання касовим розривам. Сезонність і нестабільність збуту формують потребу в плануванні грошових потоків, контролі витрат і дисципліні розрахунків. У цьому контурі важливо розрізнати «зменшення витрат» і «підтримання ліквідності», оскільки формальна економія може підвищувати ризики у виробництві. Тому показники ліквідності мають співвідноситися з показниками виконання робіт і з параметрами збуту. Саме така узгодженість визначає стійкість у межах сезонного циклу [9].

Окрему увагу слід приділити інституційно-процедурному виміру, оскільки процедурні затримки та складність документування здатні блокувати реалізацію навіть раціональних управлінських рішень. Для фермерських господарств це проявляється у зростанні витрат часу, повторних поданнях, ризиках відмов і втраті керованості у критичні моменти сезону. У таких умовах набуває значення стандартизація документів і процедур як елемент адаптації, а не як суто адміністративна дія [6]. Вимірюваність у цьому блоці можлива через фіксацію часу на оформлення і кількості повернень або відмов. Це дозволяє переводити загальні твердження про «складність процедур» у контрольований параметр.

Для подальшого аналізу адаптаційні практики доцільно описувати не як перелік окремих дій, а як структуровану діяльність у межах напрямів господарювання. Такий підхід дозволяє зіставляти рішення за їх організаційною складністю та за тими обмеженнями, які вони покликані нейтралізувати. Структурування також робить можливим узгоджене використання індикаторів, придатних для регулярного контролю в сезонному циклі. Узагальнення подано в таблиці 1.

Таблиця 1 Узагальнення адаптаційної діяльності фермерських господарств за напрямками господарювання

Напрямок діяльності	Умови реалізації (обмеження та ресурсне забезпечення)	Організаційно-управлінські рішення (адаптаційні заходи)	Результати реалізації (операційні та економічні прояви)
Виробнича діяльність (рослинництво/тваринництво)	безпека території; доступ до пального; доступність засобів захисту рослин/насіння/кормів; стан техніки; дефіцит робочої сили	корекція технологічних карт; заміна ресурсів; перенесення строків операцій; залучення підрядних робіт; резервування критичних ресурсів	частка виконаних операцій у строк; технологічні відхилення; втрати врожаю/поголів'я; стабільність виробничого циклу
Забезпечення ресурсів і постачання	перебої поставок; ризики передоплати; зростання цін і транзакційних витрат	диверсифікація постачальників; короткі ланцюги; договори з відкладеним постачанням; спільні закупівлі (кооперація)	частота дефіцитів; середній строк закриття потреби; зміна питомих витрат
Реалізація продукції і збут	логістичні обмеження; волатильність попиту і цін; зміна каналів продажу; ризики неплатежів	портфель каналів збуту; консолідація партій; часткова фіксація умов; прямі продажі/локальні ринки; контроль дебіторки	частка контрактних продажів; середньозважена ціна; рівень простроченої дебіторки; повторюваність продажів
Фінансове управління (ліквідність)	сезонність; касові розриви; обмежений доступ до фінансування; зростання витрат	сезонне бюджетування; ліміти витрат; пріоритизація платежів; відмова від ризикових відтермінувань; управління запасами	залишок коштів; касовий розрив; частка витрат, покритих власними ресурсами; платіжна дисципліна
Інституційно-правова взаємодія	процедурні витрати; зміни правил; адміністративні затримки; різна інтерпретація норм	стандартизація пакета документів; чек-листи; календар подань; фіксація строків і відповідальних	час на оформлення; кількість повернень/відмов; частка вчасно поданих документів
Організація праці та внутрішня координація	міграція/мобілізація; дефіцит часу власника; психологічне навантаження	розподіл ролей; спрощення управлінських процедур; короткі цикли планування; делегування; використання сервісів/аутсорсу	стабільність виконання плану робіт; кількість збоїв через персонал; швидкість ухвалення рішень

Джерело: сформовано авторами

Подана структура демонструє, що адаптація охоплює кілька контурів діяльності та не зводиться до однієї «універсальної» практики. Водночас перелік рішень сам по собі не дає підстав для порівняння, якщо не визначено, які обмеження запускають певну практику і який ефект очікується у вимірюваній формі. Це означає, що наступним кроком має бути встановлення відповідності між типом воєнного виклику, механізмом його впливу та набором індикаторів, придатних для мінімального моніторингу. Такий перехід зменшує ризик декларативності та дозволяє оцінювати практики як керовані управлінські відповіді.

Далі доцільно перейти до узагальнення воєнних викликів як факторів, що запускають зміни у виробництві, збуті, фінансах і процедурній взаємодії. Для цього потрібна матриця, яка відображає причинно-наслідковий ланцюг «виклик – механізм впливу – практика – індикатор» і дозволяє розрізняти часовий горизонт ефекту. У межах такого підходу адаптаційний портфель інтерпретується як поєднання рішень із різною ресурсною інтенсивністю та різною швидкістю прояву результату. Це створює підґрунтя для коректного зіставлення практик без підміни оперативних рішень стратегічними деклараціями.

У межах концептуально-аналітичного підходу воєнні виклики доцільно трактувати як такі, що діють через конкретні канали впливу на діяльність господарства. Саме канал впливу визначає, які практики є доцільними та які параметри мають контролюватися, щоб уникнути втрати керованості. Якщо виклик проявляється через логістику, то ключовим стає контроль витрат доставки й строків, а не лише формальна диверсифікація партнерів. Якщо обмеження мають фінансову природу, то першочерговими є показники ліквідності й дебіторської дисципліни, а не абстрактні міркування про «оптимізацію витрат». Таким чином, адаптація потребує причинно-наслідкової рамки, яка забезпечує порівнянність управлінських відповідей між різними господарствами.

Для переходу від опису практик до їх оцінювання необхідно узагальнити, які саме групи викликів формують найтипівіші деформації у виробництві, збуті, фінансах і процедурній взаємодії. Таке узагальнення дає змогу відокремити первинні причини змін від похідних наслідків і уникнути змішування рівнів аналізу. Водночас воно дозволяє сформулювати мінімальний набір індикаторів, які не перевантажують господарство адміністративно, але

дають сигнал про зростання вразливості.
 Систематизацію відповідностей подано в таблиці 2.

Таблиця 2 Матриця діагностики адаптації фермерських господарств до воєнних викликів

Кластер викликів	Опис прояву виклику	Механізм впливу на господарство	Адаптаційні управлінські практики	Показники результативності	Часовий горизонт прояву ефекту
Безпекові	ризик втрати активів/доступу до полів	зниження керованості виробничого циклу	зміна структури виробництва; вибір менш ризикових операцій	частка площ/потужностей у доступі; втрати активів	оперативний /середній
Ресурсні	дефіцит пального/ресурсів	зрив строків, зростання собівартості	резервування критичних ресурсів; заміщення ресурсів	частота дефіцитів; відхилення витрат від плану	оперативний
Логістичні	затримки, здорожчання перевезень	обмеження збуту, "з'їдання" маржі	консолідація партій; локальні канали; альтернативні маршрути	витрати на доставку; строк доставки	оперативний /середній
Ринкові	волатильність попиту/цін	нестабільність доходу	диверсифікація каналів; часткова фіксація умов; прямі продажі	варіація ціни реалізації; частка контрактів	оперативний /середній
Фінансові	касові розриви й нестача оборотних коштів	ризик зупинки робіт/невиконання зобов'язань	сезонне бюджетування; контроль дебіторки; пріоритизація платежів	залишок коштів; прострочена дебіторка	оперативний
Інституційні	процедурні витрати, непередбачуваність	затримка рішень, транзакційні витрати	стандартизація документів; контроль строків; правовий комплаєнс	час на оформлення; кількість повернень/відмов	середній
Технологічні	обмежений сервіс/запчастини	ризик збоїв і простоїв	поетапне впровадження змін; мінімізація масштабу ризику	частота простоїв; витрати на ремонт	середній/довгий

Джерело: сформовано авторами

Матриця дозволяє розглядати адаптацію як керований процес, де кожна практика співвідноситься з каналом впливу виклику та мінімальним набором показників контролю. Її перевага полягає в тому, що оцінювання не зводиться до загальних суджень про «ефективність», а прив'язується до параметрів, які можуть фіксуватися в межах звичайного управлінського обліку. Це зменшує ризик того, що таблиці перетворюються на декларативні переліки, і підсилює пояснювальну здатність концептуальної моделі. Одночасно матриця дає підстави для розмежування практик за часовим горизонтом, що важливо для відокремлення оперативних антикризових кроків від рішень відновлювального характеру.

У межах таблиці 2 важливо підкреслити, що одна й та сама практика може мати різну результативність залежно від вихідних умов господарства. Наприклад, консолідація партій через кооперацію є ефективнішою

там, де є передумови координації й довіри, а стандартизація контрактів потребує мінімальної правової дисципліни у взаємодії з контрагентами. Це означає, що адаптаційний портфель не може бути універсальним, а має формуватися як конфігурація сумісних рішень у межах доступних ресурсів. Саме тому оцінка має спиратися на короткий набір індикаторів, які відображають найбільш критичні точки вразливості.

Окремої уваги потребує питання поєднання практик «виживання» та практик, що підтримують можливість розвитку. У воєнних умовах доцільно трактувати стратегічні траєкторії як такі, що стають реалістичними лише після стабілізації ліквідності та відновлення керованості базових операцій. З цієї позиції нішеві напрями, включно з органічним виробництвом, можуть розглядатися не як оперативний інструмент, а як середньо- та довгострокова траєкторія трансформації за наявності

інституційних і ресурсних умов [11]. Такий підхід узгоджується з рамкою сталого розвитку, але не підміняє короткострокові пріоритети сезонного циклу деклараціями [12]. Це дозволяє уникати логічної суперечності між тезами про необхідність спрощення та вимогами ресурсно інтенсивних стратегій.

Після побудови матриці відповідності «виклики – практики – індикатори» принципового значення набуває узгодження управлінських рішень між основними контурами діяльності фермерського господарства. Мінімальний набір показників, відображений у таблиці 2, доцільно інтерпретувати як систему раннього сигналізування, що фіксує момент переходу локального обмеження у системну втрату керованості. У цьому разі оцінювання результативності не зводиться до загальних суджень про «ефективність», а ґрунтується на вимірюваних параметрах сезонного циклу. Така логіка зменшує ризик ситуації, коли окремих захід є формально правильним, проте не забезпечує стабілізації через несумісність із фінансовими або збутовими рішеннями. Відповідно, матриця виконує не лише ілюстративну, а й аналітичну функцію, задаючи порядок інтерпретації та контролю практик.

Практичне застосування матриці передбачає послідовність діагностичних кроків. Спочатку ідентифікується домінуючий кластер викликів, що формує «вузьке місце» в межах конкретного етапу сезонного циклу. Далі уточнюється канал впливу, який визначає, у якому саме контурі діяльності виникає первинна деформація. На цій основі відбираються практики, здійсненні в межах наявних ресурсів і часу, а також визначаються індикатори, придатні для регулярної фіксації без розширення адміністративного навантаження. Такий підхід переводить управлінську реакцію з рівня декларацій у площину контрольованих дій. Він також підвищує порівнюваність рішень між господарствами, оскільки зменшує залежність оцінки від суб'єктивних суджень.

У межах аналітичної моделі важливо розмежовувати практики оперативної стабілізації та рішення, спрямовані на відновлення й підтримання потенціалу розвитку. Оперативні практики орієнтовані на проходження сезону з прийнятними відхиленнями строків і витрат та на збереження базової технологічної дисципліни. Рішення відновлювального характеру мають забезпечити збереження активів і передумов відтворення ресурсної бази у наступних циклах. Невідповідність часових горизонтів є джерелом помилкових управлінських висновків, коли стратегічні траєкторії подаються як універсальні антикризові відповіді. У цьому разі виникає ризик підміни керованості перспективними, але ресурсно інтенсивними намірами. Відтак часовий горизонт ефекту має розглядатися як обов'язкова характеристика кожної практики.

Поняття «портфеля практик» є доцільним лише за умови його операціоналізації в управлінській логіці. З

позиції сезонного циклу портфель слід формувати як поєднання сумісних рішень із різною ресурсною інтенсивністю та різним лагом прояву ефекту. Відбір практик має враховувати три параметри: доступність ресурсів, часову чутливість до виконання операцій та інституційну здійсненність у межах процедурних вимог. Якщо практика є ресурсно важкою і має довгий лаг, вона не може розглядатися як інструмент оперативної стабілізації. Саме тому нішеві напрями, зокрема органічне виробництво, коректніше трактувати як траєкторії середньо- та довгострокової трансформації за наявності відповідних умов, а не як первинну відповідь на дефіцит ліквідності й логістичні обмеження [11]. У такому випадку рамка сталого розвитку зберігає роль стратегічного орієнтира, але не підміняє оцінювання здійсненності та керованості в межах сезону [12].

Фінансовий контур адаптації в умовах воєнного стану визначається взаємодією сезонності, нестабільності виручки та зростання витрат. Касові розриви виникають як результат поєднання затримок реалізації, підвищених цін на ресурси і ризиків неплатежів. Тому індикатори ліквідності мають контролюватися з регулярністю, співмірною з контролем виконання критичних виробничих операцій. У цьому контурі управлінське значення мають не лише абсолютні величини, а й динаміка показників у межах сезону. Це дозволяє своєчасно коригувати портфель рішень, не допускаючи переходу від тимчасової напруги до системної втрати платоспроможності. Суттєвим є також розрізнення формальної доступності фінансових інструментів і реальної здатності господарства ними скористатися з огляду на вимоги до документування та транзакційні витрати [9].

Ринково-збутова складова адаптації проявляється через необхідність скорочення часової дистанції між виробництвом і реалізацією, а також через посилення ролі коротких ланцюгів збуту. У таких умовах результативність збутових рішень має оцінюватися не лише через рівень цін, а й через стабільність каналів, частку договірних продажів і ризики зриву поставок. Це пов'язано з тим, що нестабільний збут швидко трансформується у фінансовий дефіцит і послаблює можливості виконання технологічних вимог. Відповідно, збутова діяльність набуває функції підтримання керованості, а не лише максимізації доходу в окремий момент часу. З огляду на це маркетингові практики мають аналізуватися як елемент портфеля адаптації, що узгоджується з виробничими та фінансовими обмеженнями [10].

Інституційно-процедурні обмеження доцільно інтерпретувати як транзакційні витрати часу і ресурсів, що впливають на реалізацію практик у критичні періоди сезону. У цьому вимірі проблема полягає не у загальній «складності», а у відтворюваних затримках, повторних поданнях і ризиках відмов, які знижують керованість процесів. Стандартизація документів і

процедур у такому випадку виступає не допоміжною адміністративною дією, а адаптаційною практикою, що зменшує втрати часу і підвищує передбачуваність управлінських циклів [6]. Нормативна рамка функціонування фермерських господарств задає формальні межі діяльності, однак аналітичний акцент має зміщуватися на керованість процедурних маршрутів і контроль часових параметрів на рівні господарства [7; 8]. Саме така конкретизація дозволяє уникати декларативного використання законодавчих посилань.

Висновки. Воєнний стан загострив для фермерських господарств України проблему підтримання керованості сезонного циклу за умов множинних обмежень. Адаптація в таких умовах має трактуватися як сукупність відтворюваних управлінських рішень, що забезпечують безперервність критичних операцій і збереження потенціалу відновлення. Результативність управлінських дій визначається їх узгодженістю між виробництвом, ресурсним забезпеченням, збутом, фінансовим управлінням, процедурною взаємодією та внутрішньою координацією. За цієї логіки пріоритет набувають не окремі заходи, а сумісні комбінації рішень, здійсненні в межах доступних ресурсів і часу.

Систематизація воєнних викликів дозволяє виокремлювати ключові групи обмежень і канали їх впливу на діяльність господарства. Безпекові та ресурсні виклики насамперед деформують виконання технологічних операцій і підвищують ризик втрати виробничої дисципліни. Логістичні та ринкові чинники

змінюють параметри збуту, посилюють нестабільність доходу та скорочують горизонт планування. Фінансові обмеження проявляються через касові розриви й дефіцит оборотного капіталу, що швидко транслюється у виробничі та збутові збої. Інституційні обмеження матеріалізуються у транзакційних витратах часу та процедурних затримках, які знижують своєчасність реалізації управлінських рішень у критичні періоди сезону.

Типологізація адаптаційних практик за напрямками господарювання забезпечує можливість їх зіставлення за здійсненністю та часовим горизонтом ефекту. Адаптаційний портфель доцільно формувати як поєднання рішень різної ресурсної інтенсивності та різної швидкості прояву результату. Оперативні практики орієнтовані на проходження сезону та утримання платоспроможності, тоді як середньо- й довгострокові траєкторії є релевантними за умови стабілізації ліквідності та відновлення керованості базових процесів. Такий підхід зменшує ризик підміни пріоритетів виживання ресурсно інтенсивними напрямками, ефект яких не проявляється в межах поточного циклу.

Індикаторна рамка мінімально достатнього моніторингу надає інструмент для регулярної фіксації ранніх сигналів зростання вразливості та для коригування управлінських рішень у межах сезонного циклу. Її застосування підвищує порівнюваність адаптаційних практик за керованістю та здійсненністю без істотного адміністративного навантаження.

Література:

1. Лупенко Ю., Шпикуляк О., Малік М., Ксенофонтowa К., Морозова А. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та перспективи повоєнного відновлення України. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1–2. С. 9–22.
2. Бойко Л. О. Виклики та проблеми фермерських господарств у період невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. 6 с. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02>.
3. Беженар І. М., Грищенко О. Ю. Фермерські господарства в Україні: стан та перспективи розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. С. 4–14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14>. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_9_2023.
4. Шматковська Т. О., Східницька Г. В. Організаційно-економічні засади розвитку фермерських господарств в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8067>.
5. Бленда Н. О., Чернега І. І., Коротеєв М. А. Діяльність фермерських господарств у формуванні пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції та визначення стратегічних перспектив їх розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. С. 330–335. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-44>.
6. Тивончук Я. А. Інституціональні дисбаланси у системі реалізації економічних інтересів фермерських господарств: проблематика та шляхи подолання. *Modern Economics*. 2025. № 51. С. 219–225. DOI: 10.31521/modecon.V51(2025)-29. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/institutional-imbalances-in-the-system/>
7. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 р. № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>.
8. Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств : Закон України № 1067-VIII від 31.03.2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-19#Text>.
9. Лукаш С. М., Конєв Р. Фінансова підтримка фермерських господарств в Україні в контексті підготовки до європейської інтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 699–705. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-179>.
10. Поповиченко Г. С. Особливості маркетингової діяльності фермерських господарств. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2(81). С. 124–133. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.15>.
11. Шпикуляк О. Г., Беженар І. М., Білокінна І. Д. Сучасні тенденції розвитку органічного виробництва в аграрному секторі і фермерських господарствах // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. 9 с. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04>.
12. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

13. Полятикіна Л. І. Організаційно-економічні основи створення та розвитку фермерських господарств. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 592–598. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/15>.

References:

1. Lupenko, Yu., Shpykuliak, O., Malik, M., Ksenofontova, K., & Morozova, A. (2023). Rozvytok simeinykh fermerskykh hospodarstv v umovakh voiennoho chasu ta perspektyvy povoiennoho vidnovlennia Ukrainy. *Ahrarna ekonomika*, 16(1–2), 9–22.
2. Boiko, L. O. (2024). Vykyky ta problemy fermerskykh hospodarstv u period nevyznachenosti. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (11), 1–6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02>.
3. Bezhenar, I. M., & Hryshchenko, O. Yu. (2023). Fermerski hospodarstva v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (9), 4–14. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14>.
4. Shmatkovska, T. O., & Skhidnytska, H. V. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady rozvytku fermerskykh hospodarstv v Ukraini. *Efektivna ekonomika*, (7). Retrieved January 1, 2026, from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8067>.
5. Blenda, N. O., Cherneha, I. I., & Korotieiev, M. A. (2021). Diialnist fermerskykh hospodarstv u formuvanni propozytsii na rynku silskohospodarskoi produktsii ta vyznachennia stratehichnykh perspektyv yikh rozvytku v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, (34), 330–335. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-44>.
6. Tyvonchuk, Ya. A. (2025). Instytutsionalni dysbalansy u systemi realizatsii ekonomichnykh interesiv fermerskykh hospodarstv: problematyka ta shliakhy podolannia. *Modern Economics*, (51), 219–225. [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-29](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-29).
7. Verkhovna Rada Ukrainy. (2003, June 19). *Pro fermerske hospodarstvo* [Law of Ukraine No. 973-IV]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>.
8. Verkhovna Rada Ukrainy. (2016, March 31). *Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro fermerske hospodarstvo" shchodo stymuliuvannia stvorennia ta diialnosti simeinykh fermerskykh hospodarstv* [Law of Ukraine No. 1067-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-19#Text>.
9. Lukash, S. M., & Koniev, R. (2024). Finansova pidtrymka fermerskykh hospodarstv v Ukraini v konteksti pidgotovky do yevropeiskoi intehtatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68), 699–705. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-179>.
10. Popovychenko, H. S. (2022). Osoblyvosti marketynhovo diialnosti fermerskykh hospodarstv. *Visnyk KhNTU*, (2(81)) , 124–133. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.15>.
11. Shpykuliak, O. H., Bezhenar, I. M., & Bilokinna, I. D. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku orhanichnogo vyrobnytstva v ahrarnomu sektori i fermerskykh hospodarstvakh. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (8), 1–9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04>.
12. President of Ukraine. (2019, September 30). *Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku* [Decree No. 722/2019]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
13. Poliatykyina, L. I. (2017). Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy stvorennia ta rozvytku fermerskykh hospodarstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, (9), 592–598. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/15>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License