

С. М. Халатур,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

В. І. Рева,

магістр групи МгФБС-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9275-3319>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.94

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

S. Khalatur,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

V. Reva,

Master of the MgFBS-24 group, Dnipro State Agrarian and Economic University

OPERATIONAL LIQUIDITY MANAGEMENT OF SMALL AGRIBUSINESS DURING WARTIME

У статті досліджено особливості оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу в умовах воєнного стану в Україні. Війна спричинила глибокі трансформації аграрного сектору, зокрема у сфері фінансового планування, доступу до ресурсів та управління грошовими потоками. Автори аналізують ключові виклики, з якими стикаються малі агропідприємства: порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютного ринку, обмежений доступ до кредитування та зростання ризиків неплатоспроможності.

У роботі запропоновано практичні інструменти оперативного управління ліквідністю, зокрема: впровадження короткострокового фінансового планування, адаптивного бюджетування, моніторингу дебіторської та кредиторської заборгованості, а також використання цифрових платформ для оптимізації обліку та прогнозування. Особливу увагу приділено ролі державної підтримки, грантових програм та кооперації як механізмів стабілізації фінансового стану агробізнесу.

Результати дослідження можуть бути корисними для власників агропідприємств, фінансових менеджерів, консультантів та представників державних інституцій, які працюють над зміцненням економічної стійкості аграрного сектору в умовах війни.

This article explores the mechanisms and strategies of operational liquidity management under wartime conditions, emphasizing the need for adaptive financial practices in response to volatile market dynamics, logistical constraints, and limited access to credit. The full-scale war in Ukraine has profoundly disrupted the agricultural sector, posing unprecedented challenges to the liquidity management of small agribusinesses. Small agricultural enterprises, often lacking robust financial buffers, face heightened risks of insolvency due to disrupted supply chains, delayed payments, and inflationary pressures.

The study identifies key tools for short-term liquidity control, including dynamic cash flow forecasting, real-time monitoring of receivables and payables, and scenario-based budgeting. The proposed approaches allow you to quickly respond to changes in the market situation, optimize the use of working capital, reduce insolvency risks and ensure the stability of financial flows. Particular attention is paid to the role of digital platforms and fintech solutions in enhancing financial transparency and decision-making speed. The article also examines the impact of government support programs, donor-funded initiatives, and cooperative models as stabilizing factors for liquidity preservation.

In addition to financial instruments, the research highlights the importance of managerial flexibility and rapid response capabilities. Entrepreneurs who adopt agile decision-making models and diversify their revenue streams demonstrate greater resilience in maintaining liquidity. The study underscores the value of informal networks and local partnerships in mitigating financial shocks and ensuring continuity of operations.

The article concludes by proposing a framework for crisis-resilient liquidity management tailored to small-scale agricultural enterprises. This framework integrates financial, technological, and organizational components, offering a holistic approach to navigating uncertainty. The findings are relevant for financial managers, policymakers, and stakeholders seeking to strengthen the economic sustainability of Ukraine's agrarian sector during and after wartime disruption.

*Ключові слова: ліквідність, агробізнес, оперативне управління, воєнний стан, фінансова стабільність.
Key words: liquidity, agribusiness, operational management, martial law, financial stability.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Починаючи з 2022 року, аграрний сектор України опинився в умовах глибокої кризи, спричиненої повномасштабною війною, що охопила значну частину території країни. Особливо вразливими виявилися малі агропідприємства, які не мають достатніх фінансових резервів, доступу до стабільного кредитування та інституційної підтримки. Втрата логістичних маршрутів, пошкодження інфраструктури, нестабільність валютного ринку, зростання цін на паливо, добрива та насіння, а також обмеження на експорт продукції створили надзвичайно складні умови для ведення господарської діяльності. Неабиякої актуальності набуває питання інтеграції в агробізнес нових фінансово-економічних моделей, які враховують нестабільність зовнішнього середовища. Тому оперативне управління ліквідністю має базуватися на здатності до швидкої адаптації ринкових умов. Важливим чинником стає також інформаційна відкритість і здатність підприємства до комунікації з фінансовими установами та партнерами.

В умовах війни традиційні підходи до управління ліквідністю втрачають ефективність, оскільки базуються на передбачуваності ринкових процесів, стабільності постачання та доступності фінансових ресурсів. Малі агропідприємства змушені адаптуватися до нових реалій, впроваджувати гнучкі фінансові стратегії, використовувати цифрові інструменти для моніторингу грошових

потоків, а також шукати альтернативні джерела фінансування. Водночас, відсутність системного підходу до управління ліквідністю, обмеженість аналітичних ресурсів та низький рівень фінансової грамотності серед власників малого агробізнесу ускладнюють процес прийняття ефективних управлінських рішень. Це створює потребу в науковому осмисленні проблеми, розробці практичних рекомендацій та формуванні адаптивної моделі оперативного управління ліквідністю, здатної забезпечити фінансову стійкість малого агробізнесу в умовах воєнного ризику.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Починаючи з 2022 року українська наукова спільнота активно досліджувала проблематику управління ліквідністю малого агробізнесу в умовах війни. Одними із найбільш ґрунтовних вітчизняних досліджень являються наукові праці Драгана О. О., Варченка О. О. та Зубченка В. В., в яких проаналізовано фінансові показники агропідприємств Київської області. Автори використали чотири показники ліквідності: робочий капітал, коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. За результатами дослідження було виявлено, що понад половина підприємств зазнали зниження ліквідності, а кореляційний аналіз показав відсутність зв'язку між ліквідністю та іншими фінансовими показниками [1].

Негрей М. В., Тараненко А. А. та Костенко І. С. у своїх дослідженнях розглядають вплив військових дій на функціонування аграрного сектору, зокрема на

фінансову стійкість та ліквідність малих підприємств. Автори розглядають макроекономічні аспекти функціонування агросектору під час війни та акцентують увагу на державних заходах підтримки, таких як спрощення імпорту, а також запуск спеціальних програм фінансування. Вони акцентують увагу на державних заходах підтримки, які сприяють збереженню ліквідності агробізнесу. Хоча їх дослідження не фокусується виключно на ліквідності, проте воно демонструє, як регуляторна політика впливає на фінансову стабільність малого агробізнесу [2].

В аналітичній публікації під назвою "Державна та міжнародна підтримка агробізнесу під час війни" на платформі BDO науковці висвітлюють механізми бюджетного фінансування, субсидій та грантів, що спрямовані на стабілізацію ліквідності малих фермерських господарств. Зокрема, у 2025 році понад 6 млрд грн було закладено на підтримку аграрної сфери. Публікація демонструє, як державне фінансування може компенсувати втрати ліквідності, спричинені бойовими діями, логістичними проблемами та дефіцитом ресурсів [3].

Серед іноземних досліджень варто виокремити наукові праці Hidayat Y. M., Gautama B. P., Arianti C. S., у яких автори аналізують вплив ліквідності та фінансового важеля на прибутковість аграрних компаній, зареєстрованих на Індонезійській фондовій біржі. Вони виявили, що ліквідність не має статистично значущого впливу, тоді як високий рівень боргового навантаження негативно позначається на фінансових результатах. Результати аналізу свідчать про те, що аграрні компанії часто мають обмежений доступ до ліквідних ресурсів і надто покладаються на зовнішнє фінансування, що створює ризики для їхньої стабільності [4].

Науковці Anisya Sunarta B., Kurniawan D., досліджують вплив коефіцієнтів Current Ratio та Debt to Equity Ratio на показники ROA і ROE. Їхній аналіз охоплює період 2015—2019 років і демонструє, що ліквідність не має істотного впливу на прибутковість аграрних підприємств, тоді як леверидж значно знижує ефективність використання власного капіталу. Це дослідження підкреслює важливість оптимального балансу між власним і позиковим капіталом у фінансовій стратегії аграрних підприємств [5].

Автори Hendrasari, Warsono та Fitriarsari досліджують, як ліквідність, платоспроможність і ділова активність підприємств впливають на їх прибутковість. Результати дослідження свідчать про те, що всі три показники мають значний вплив на фінансовий стан підприємств. Це дослідження демонструє, що прибутковість аграрних компаній залежить не лише від здатності покривати короткострокові зобов'язання, але й від загальної фінансової стійкості та ефективності використання активів [6].

Загалом аналіз наукових джерел свідчить про зростаючий інтерес до теми оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу в умовах війни, а також про необхідність інтеграції міжнародного досвіду в українську практику. Однак незважаючи на наявність численних досліджень, питання оперативного управління ліквідністю в умовах війни залишається актуальним для подальших наукових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне наукове обґрунтування та практичне осмислення сучасних підходів до оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу в умовах війни. У фокусі дослідження перебуває вивчення специфіки фінансових ризиків, які виникають унаслідок бойових дій, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестабільності ринкових механізмів, коливань валютного курсу та обмеженого доступу до банківських і небанківських кредитних ресурсів. В умовах високої невизначеності та обмеженості фінансових інструментів особливої актуальності набуває здатність агропідприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи стабільність грошових потоків та збереження платоспроможності та ліквідності.

Стаття спрямована на критичний аналіз ефективності існуючих інструментів управління ліквідністю, які використовуються малими агропідприємствами. Також стаття спрямована на розробку адаптивної моделі, що враховує воєнні ризики, сезонність агровиробництва, обмеженість ресурсів та потребу в цифровій трансформації фінансових процесів. Важливим є також дослідження ролі державної підтримки, міжнародних донорських програм, цифрових технологій, мобільних фінансових сервісів та управлінської гнучкості у формуванні оперативних рішень, які дозволяють малим агровиробникам не лише зберігати ліквідність, а й забезпечувати стратегічну фінансову стійкість.

У результаті дослідження передбачається сформулювати науково-практичні рекомендації, які можуть бути використані власниками агробізнесу, фінансовими менеджерами, консультантами, представниками державних інституцій та міжнародних організацій, що працюють над стабілізацією та розвитком аграрного сектору України в умовах воєнного стану та посткризового відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За останні роки діяльність малих агропідприємств в Україні пройшла через період від відносної стабільності до глибокої трансформації під тиском збройного конфлікту рф проти України, що почався у лютому 2022 року, — і ця трансформація торкнулася одночасно виробничої діяльності, ринків збуту, трудових ресурсів і фінансових можливостей. Після початку повномасштабного вторгнення рф до України частина українських сільськогосподарських земель опинилася під окупацією та стала небезпечною для обробки через мінну загрозу й бойові дії, що призвело до значного зниження оброблюваних площ у деяких регіонах і змусило господарства змінювати виробничі плани.

Загальна сума збитків аграрних підприємств України станом на 2024 рік становить 10,3 млрд дол. США, зокрема:

- пошкодження сільськогосподарської техніки оцінюються у 5,8 мільярда доларів США;
- збитки українського агросектору від знищення / викрадення факторів виробництва та продукції сягають 1,97 млрд дол. США;

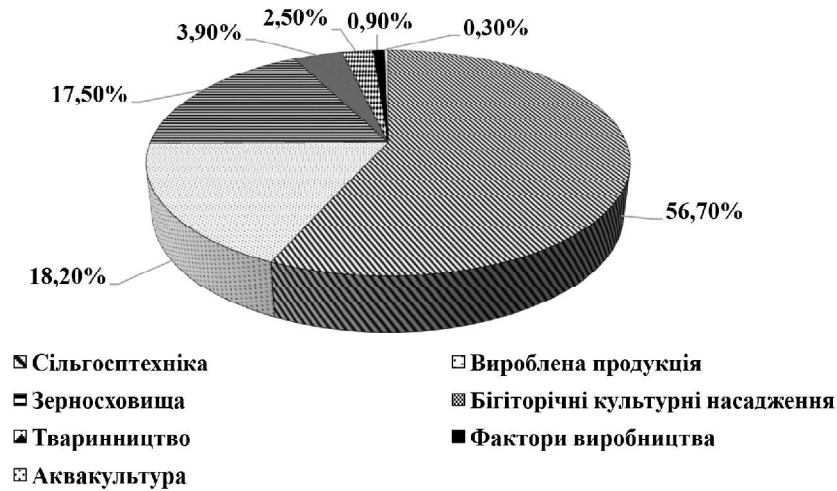


Рис. 1. Структура збитків агробізнесу України станом на 2024 рік, %

Джерело: сформовано автором на основі [7].

- зерносховищ пошкоджено на суму становлять 1,8 млрд дол. США.;
- втрати багаторічних насаджень — 398 млн дол. США.
- завдані тваринництву збитки оцінюються в 254 млн дол. США.
- збитки, завдані аквакультурі та рибальству — 35 млн дол. США.

Пошкодження та знищення сільськогосподарської техніки є найбільш вагомою статтею втрат сільського господарства України (рис. 1). Загалом через війну було повністю або частково пошкоджено близько 181 тисячі одиниць сільськогосподарського обладнання. Найбільші втрати припадають на трактори: приблизно 18,2 тисячі з них знищено повністю, а ще близько 6,8 тисячі потребують ремонту. Орієнтовна вартість заміни знищених і відновлення пошкоджених тракторів становить 1,6 мільярда доларів США [7].

У перші роки війни багато малих господарств стикнулися з руйнівними логістичними обмеженнями: блокада частини чорноморських портів, ускладнений доступ до внутрішньої інфраструктури та зруйновані склади змусили шукати альтернативні маршрути експорту і продажу продукції, внаслідок чого дрібні виробники часто втрачали вигідні ринки або були змушені реалізовувати врожай за нижчими цінами або з довгими затримками платежів. Одночасно з цим коливання світових цін на зернові та олійні культури ускладнювали процес виробництва та реалізації продукції, через що малі господарства опинилися в уразливому положенні. Часто це підштовхувало їх до скорочення асортименту культур або переходу на ті культури, які вимагали менше інвестицій і мали більш стабільний попит на внутрішньому ринку.

В умовах війни ключовим стає питання здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, підтримувати безперервність виробництва та забезпечувати обіг коштів. Зниження платоспроможності контрагентів, порушення логістичних ланцюгів і нестабільність ринків призводять до того, що підприємства опиняються у стані хронічного дефіциту оборот-

Таблиця 1. Чинники впливу на ліквідність малих агропідприємств в умовах війни

Чинники	Вплив на ліквідність підприємств
Зовнішні чинники	
Доступ до фінансових ресурсів	Визначає можливість фінансування поточних потреб та інвестицій; обмежений доступ знижує ліквідність
Врожайність та фінансові результати	Низька врожайність призводить до зменшення доходів, що ускладнює виконання фінансових зобов'язань
Цінова волатильність	Коливання цін на продукцію або ресурси створює ризики нестабільних доходів і витрат
Внутрішні чинники	
Підвищення операційних витрат	Зменшує чистий прибуток і обмежує обсяг вільних коштів
Низька ефективність управління	Призводить до нераціонального використання ресурсів і зниження фінансової гнучкості
Невдале планування грошових потоків	Може спричинити дефіцит коштів для покриття поточних зобов'язань
Високий рівень дебіторської заборгованості	Затримка надходження коштів обмежує обігові ресурси

Джерело: сформовано на основі [8].

ного капіталу. Окрім цього, на ліквідність малих агропідприємств у воєнний час впливає безліч економічних, соціальних та політичних чинників (табл. 1).

Найважливішим чинником, який безпосередньо впливає на ліквідність, є доступ до фінансових ресурсів. У воєнний період банки посилюють вимоги до кредитування, обмежують ліміти і підвищують відсоткові ставки, що значно ускладнює залучення короткострокового фінансування. Малі агропідприємства, які не мають суттєвих заставних активів або стабільної кредитної історії, часто залишаються без можливості скористатися кредитними програмами. Це призводить до затримки закупівлі насіння, пального чи добрив, що згодом відбивається на врожайності та фінансових результатах.

Ще одним важливим фактором є цінова волатильність на аграрні товари. Під час війни внутрішній ринок зазнає різких коливань попиту та пропозиції, а експортні можливості обмежуються блокадою портів, ризиками транспортування та додатковими витратами на логістику. Через це дрібні виробники змушені про-

Таблиця 2. Ключові проблеми оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу під час війни

Проблеми управління	Наслідки
Нестача оборотного капіталу	– ускладнення фінансування поточних витрат; – затримки у виконанні замовлень через нестачу ресурсів; – падіння платоспроможності, ризик прострочення зобов'язань; – зниження довіри з боку постачальників та партнерів.
Обмежений доступ до банківського кредитування	– неможливість реалізації інвестиційних проєктів; – втрата конкурентних переваг через обмежене фінансування розвитку; – підвищення залежності від неформальних або дорогих джерел фінансування; – зростання фінансових ризиків і нестабільність грошових потоків.
Цінова та логістична нестабільність	– непередбачувані витрати на закупівлю сировини та транспортування; – збої в постачанні, що впливають на виробничі цикли; – зниження маржинальності продукції через нестабільні ціни; – погіршення планування та прогнозування, що ускладнює стратегічне управління.

Джерело: сформовано на основі [11].

давати продукцію за заниженими цінами або зберігати її до більш сприятливих умов, заморожуючи кошти в товарних запасах.

Суттєвим викликом для ліквідності також є й підвищення операційних витрат. Ціни на паливо, електроенергію та запчастини зростають швидше, ніж доходи, а перебої в постачанні змушують підприємства створювати додаткові резерви, що відволікає ресурси від поточної діяльності. Водночас трудові ресурси стають дорожчими та менш доступними через мобілізацію працівників, міграцію та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри. Не менш важливим є фактор державної підтримки та регуляторної стабільності. Своєчасні дотації, компенсації відсоткових ставок і податкові пільги можуть стати вирішальними для збереження платоспроможності дрібних агропідприємств. Проте затримки у виплатах або часті зміни правил ведення бізнесу створюють додаткову невизначеність, яка поглиблює кризу ліквідності [8, с. 95—99].

За період 2021—2024 років ліквідність малих агропідприємств в Україні пройшла від відносно крихкої стабільності до гострої фінансової вразливості в 2022 році та далі — до стану часткової адаптації під тиском системних шоків і стриманого відновлення. У 2021 році багато малих господарств ще функціонували в умовах передвоєнної ринкової кон'юнктури: вони відчували тиск зростаючих виробничих витрат та конкуренцію з боку великих агрохолдингів, але надходження після врожаю дозволяло покривати сезонні касові розриви та здійснювати обмежені інвестиції.

Злам стався в лютому 2022 року: повномасштабне вторгнення спричинило масові прямі втрати врожаю, блокади портів і розриви логістичних ланцюгів, що миттєво звузило ринки збуту для дрібних виробників і підвищило ризики неповернення інвестицій у посівну кампанію. Для багатьох малих господарств це означало одночасні шоківі витрати (переміщення, охорона майна, зберігання, переорієнтація збуту) та відсутність регулярних грошових надходжень, через що оборотний капітал опинився замороженим або різко скоротився. Оці-

нки збитків та зниження оброблюваних площ підкреслювали масштаб проблеми і пояснювали, чому ліквідність багатьох господарств зазнала погіршення вже у першому воєнному сезоні [9].

У 2022—2023 роках ліквідність залишалася під впливом кількох одночасних факторів: коливань світових і внутрішніх цін на основні культури, ускладненої логістики, зростання витрат на паливо й добрива, а також обмеженого доступу до короткострокового кредитування. Багато дрібних господарств були змушені або продавати врожай швидко і з дисконтом, щоб отримати хоч якісь грошові надходження, або затримувати реалізацію продукції, заморожуючи капітал у запасах і втрачаючи ліквідність. Нерідко доступна допомога — державна чи міжнародна — надходила із затримками або не покривала всіх потреб, що змушувало фер-

мерів шукати нестандартні рішення: кооперацію або неформальне фінансування.

У 2024 році ситуація стала більш неоднорідною: частина малих господарств адаптувалася, налагодивши альтернативні маршрути збуту, скоротивши витрати або змінивши структуру посівів, що дозволило відновити обігові кошти в окремих випадках; водночас сектор у цілому зазнавав тривалих наслідків — високі логістичні тарифи, пошкоджена інфраструктура та серйозні непрямі втрати залишалися тягарем, який обмежував доступ до ліквідних ресурсів і можливість довгострокових інвестицій. Навіть при поступовому відновленні ринків тиск на ліквідність дрібних господарств залишатиметься значущим доти, поки не вирішаться питання безпеки, доступу до дешевих фінансових інструментів і зниження логістичних витрат [10].

З огляду на вищеописаний поточний стан підприємств можна стверджувати, що у процесі оперативного управління ліквідністю малі агропідприємства в Україні стикаються із багатьма проблемами, оскільки вони функціонують у середовищі високої невизначеності та мають обмежений доступ до ресурсів, необхідних для гнучкого реагування на зміни ринку (табл. 2).

Найбільш очевидною проблемою є нестача оборотного капіталу, що робить підтримання поточної платоспроможності вкрай ускладненим. Малі агропідприємства рідко мають значні фінансові резерви, тому будь-які затримки з оплатою від покупців або несподівані витрати одразу створюють дефіцит ліквідності. Цей дефіцит ускладнюється високою сезонністю аграрного виробництва: надходження грошових коштів зосереджене у період після збору врожаю, тоді як витрати на насіння, добрива, паливо й оренду землі виникають протягом усього року. Через це підприємства часто змушені брати короткострокові кредити або працювати "в мінус" до моменту реалізації врожаю, що підвищує фінансові ризики [11, с. 30—35].

Додатковою проблемою є обмежений доступ до банківського кредитування. Фінансові установи встановлюють високі вимоги до застави, кредитної історії

та документального підтвердження доходів, а малі господарства не завжди можуть їх виконати. У воєнний час ситуація ускладнюється ще більше: банки зменшують обсяги кредитування сільського господарства, побоюючись неповернення коштів через ризики знищення посівів або неможливості збору врожаю. Це позбавляє агропідприємства інструментів оперативного управління ліквідністю й змушує їх покладатися на власні ресурси або підтримку від партнерів, яка теж не завжди доступна.

Важливим чинником є цінова та логістична нестабільність. Коливання цін на зернові, олійні й інші культури робить грошові потоки непередбачуваними, а перебої в експорті чи внутрішніх поставках створюють затримки з реалізацією продукції. Це призводить до того, що навіть прибуткові господарства стикаються з тимчасовими касовими розривами. У багатьох випадках продукція зберігається на складах у очікуванні більш вигідної ціни, що фактично заморожує капітал і знижує ліквідність.

Суттєво впливає й людський фактор: власники та менеджери змушені діяти в умовах стресу, браку інформації та швидких змін, що підвищує ризик помилок у фінансових рішеннях. Крім того, мобілізація працівників та міграція населення ускладнюють кадрову ситуацію, що іноді призводить до збоїв у виробничому циклі й додаткових витрат на пошук персоналу або механізацію процесів [12, с. 125—141].

Для мінімізації вищенаведених проблем представникам малого агробізнесу доцільним буде запровадити адаптивну модель управління, яка б забезпечила якісне оперативне управління ліквідністю під час війни. Модель оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу повинна спиратися на адаптивні механізми, які забезпечують безперервність фінансових потоків навіть у середовищі високої економічної турбулентності. Її ключовою метою є балансування надходжень і витрат у короткостроковій перспективі, мінімізація касових розривів і збереження здатності підприємства своєчасно фінансувати виробничий цикл. Модель можна описати як динамічну систему, яка поєднує моніторинг, прогнозування, мобілізацію ресурсів і контроль за їхнім використанням.

В основі даної моделі (рис. 2) лежить інформаційно-аналітичне забезпечення, яке включає збір даних про ринки збуту, логістичні маршрути, ціни на ресурси та можливості залучення зовнішніх фінансів. Доступ до актуальної інформації дозволяє швидше приймати рішення про продаж продукції, вибір покупців і оптимізацію маршрутів, що безпосередньо впливає на швидкість надходження коштів. На основі цієї інформації проводиться розробка плану підвищення ліквідності підприємства, який оновлюється в реально-



Рис. 2. Модель оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу під час війни

Джерело: сформовано на основі [13].

му часі відповідно до змін у виробничих умовах, ціновій кон'юнктурі та логістиці. Він базується на щотижневому прогнозі грошових потоків із розбиттям на критичні статті витрат — насіння, паливо, заробітну плату, ремонт техніки — і очікувані надходження від продажу продукції чи авансів. В умовах війни планування повинно враховувати сценарії ризиків: можливу втрату врожаю, затримки транспортування, перебої з платежами від контрагентів. Таке планування дозволяє завчасно визначати потенційні дефіцити ліквідності й готувати рішення для їхнього покриття.

Важливим етапом є пошук джерел грошових коштів підприємства. Малі агропідприємства можуть поєднувати власні кошти, короткострокові кредити, державні гранти й пільгові програми міжнародних донорів. Для підвищення фінансової гнучкості модель передбачає використання кооперативних механізмів — спільних закупівель пального й добрив, спільного зберігання врожаю, об'єднання в кредитні спілки. Це знижує собівартість і дає змогу акумулювати ресурс для підтримання платоспроможності в пікові моменти сезону.

Для контролю за формуванням і використанням грошових коштів доцільним буде створення системи оперативного контролю й реагування, яка передбачає щотижневий аналіз фактичних показників ліквідності, порівняння їх із плановими та ухвалення рішень про корекцію витрат або прискорення продажів. У випадку різкого дефіциту модель пропонує пріоритизацію витрат: першочергове фінансування тих операцій, що забезпечують безперервність виробництва та збереження активів. Якщо ж з'являється тимчасовий надлишок ліквідності, кошти спрямовуються на формування страхового резерву для покриття майбутніх касових розривів.

Не менш важливим є механізм стрес-тестування та стратегічної адаптації. Підприємству необхідно регулярно оцінювати, як зміна ключових параметрів — падіння цін, зростання транспортних тарифів, мобілізація персоналу — вплине на його ліквідність. На основі цих оцінок готуються сценарні рішення: пошук нових ринків, диверсифікація культур, укладання форвардних контрактів, використання інструментів страхування врожаю чи фінансових ризиків.

Таким чином, модель оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу під час війни функціонує як інтегрована система, яка поєднує короткострокове планування й стратегічну адаптацію до зовнішнього середовища. Її ефективність залежить від готовності до кооперації й здатності підприємця оперативно ухвалювати рішення на основі актуальних даних. Застосування даної моделі оперативного управління ліквідністю дозволить малим агропідприємствам перейти від реактивного до проактивного управління, що особливо важливо в умовах війни. Регулярне оновлення фінансового плану й щотижневий прогноз грошових потоків забезпечують підприємцю чітке розуміння майбутніх касових розривів і дозволяють завчасно вживати заходів для їхнього покриття, а не шукати кошти вже в критичний момент. Це знижує ймовірність затримок із виплатами постачальникам чи працівникам і зберігає довіру контрагентів [13].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу в умовах війни було встановлено, що фінансова стійкість таких підприємств залежить не від обсягів виробництва чи ринкової кон'юнктури, а передусім від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Військові дії спричинили порушення логістичних ланцюгів, обмежили доступ до фінансових ресурсів, знизили платоспроможність контрагентів і створили додаткові ризики для збереження ліквідності. У таких умовах традиційні моделі управління виявилися недостатньо ефективними, що актуалізувало потребу в розробці нових підходів, орієнтованих на гнучкість, оперативність і цифрову трансформацію фінансових процесів. Оперативне управління ліквідністю в умовах війни являється інструментом виживання, а також виступає основою для формування довгострокової фінансової стійкості малого агробізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути безпосередньо використані власниками малого агробізнесу, фінансовими менеджерами та консультантами для розробки ефективних стратегій управління ліквідністю в умовах високої невизначеності. Використання малими агропідприємствами розробленої моделі управління ліквідністю, яка враховує специфіку воєнного ризику, сезонність агровиробництва та обмеженість ресурсів, є необхідною умовою для забезпечення ефективного функціонування підприємств. Запропоновані підходи дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, оптимізувати використання обігових коштів, зменшити ри-

зики неплатоспроможності та забезпечити стабільність фінансових потоків. Застосування короткострокового фінансового планування, регулярного моніторингу грошових потоків, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також використання цифрових платформ для обліку та прогнозування дозволить малим агропідприємствам зберігати платоспроможність навіть у кризових умовах.

Література:

1. Драган О. О., Варченко О. О., Зубченко В. В. Ліквідність аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та управління АПК. 2023. №2. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9315/1/dragan_varchenko_zubchenko_2023-2_.pdf.
2. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. №40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.
3. Державна та міжнародна підтримка агробізнесу під час війни. BDO. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/warti-me-state-support-for-agribusiness>.
4. Hidayat Y. M., Gautama B. P., Arianti C. S. The effect of liquidity and leverage on profitability in agricultural sector companies. Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020). Series Advances in Economics, Business and Management Research. DOI: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.021>
5. Anisya Sunarta B., Kurniawan D. Effect of Liquidity and Leverage on Profitability of Agricultural Sector Companies Listed on the IDX. In Proceedings of the 3rd International Conference on Applied Economics and Social Science — Volume 1: ICAESS, 2021. PP. 117—125. DOI: 10.5220/0010861600003255.
6. Hendrasari W. K., Warsono, Fitriarsi F. The effect of liquidity, solvency and activities on the profitability of agricultural sector companies listed on The Indonesia Stock Exchange. Jamanika. 2023. Vol. 03. No. 01. DOI: 10.22219/jamanika.v3i01.25413.
7. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Центр досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf.
8. Старостенко Г. Г. Управління ліквідністю малого підприємства: теоретичний аспект. Причорноморські економічні студії. 2017. № 16. С. 95—99.
9. Сіренко К. Ю. Виклики та проблеми аграрної галузі під час воєнного стану в Україні. Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки. 2023. № 1 (10). DOI: 10.32755/sjeducation.-2023.01.216.
10. Люта О. В., Пігуль Н. Г., Глядько К. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. № 4. DOI: 10.21272/1817-9215.2019.4-1.
11. Халатур С. М., Бровко Л. І., Моруґа Т. О. Методологія оцінки ліквідності та платоспроможності

сільськогосподарських підприємств. Економіка та держава. 2017. № 12. С. 30—35.

12. Правдюк М. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління ліквідністю аграрних підприємств. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 2. С. 125—141.

13. Левкович О. В., Воробйова А. О. Аналітичні основи ліквідності та платоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10307>.

14. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S., and Roubik Hynek (2020), A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities. Problems and Perspectives in Management, vol.18 (4), pp.153—166, DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14)

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., and Pavlenko, O.S. (2022), Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, vol. 2 (57), pp.249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>

16. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., and Karamushka, D. (2023), Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. vol. 3 (50). pp. 341—356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4050>

17. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., Vodolazska, O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), 136—150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

References:

1. Dragan, O. O., Varchenko, O. O. and Zubchenko, V. V. (2023), "Liquidity of agricultural enterprises under martial law". Ekonomika ta upravlinnia APK, vol. 2. pp. 1—10. available at: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9315/1/dragan_varchenko_zubchenko_2023-2_.pdf (Accessed 16 September 2025).

2. Nehrei, M., Taranenko, A. and Kostenko, I. (2022), "Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy". Ekonomika ta suspilstvo, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.

3. State and international support for agribusiness during the war. BDO. 2025. available at: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/wartime-state-support-for-agribusiness>. (Accessed 13 September 2025).

4. Hidayat, Y. M., Gautama, B. P. and Arianti, C. S. (2020), "The effect of liquidity and leverage on profitability in agricultural sector companies". Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020). Series Advances in Economics, Business and Management Research. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.021>.

5. Anisya Sunarta, B. and Kurniawan, D. (2021), "Effect of Liquidity and Leverage on Profitability of Agricultural Sector Companies Listed on the IDX". Proceedings of the 3rd International Conference on Applied Economics

and Social Science, Vol. 1: ICAESS, available at: <https://doi.org/10.5220/0010861600003255>

6. Hendrasari, W. Warsono, K., and Fitriarsi, F. (2023), "The effect of liquidity, solvency and activities on the profitability of agricultural sector companies listed on The Indonesia Stock Exchange", Jamanika, Vol. 03, No. 01. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i01.25413>.

7. Neiter, R., Zoria S. and Muliar, O. (2024), "Losses, damages and needs of agriculture due to the full-scale invasion", Center for Food and Land Use Research of the Kyiv School of Economics, available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (Accessed 15 September 2025).

8. Starostenko, H. H. (2017), "Liquidity management of a small enterprise: theoretical aspect", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 16, pp. 95—99.

9. Sirenko, K. Yu. (2023), "Challenges and problems of the agricultural industry during the martial law in Ukraine", Naukovyi visnyk Sivershchyny. Serii: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky, vol. 1 (10). <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2023.01.216>.

10. Liuta, O. V., Pihul, N. H. and Hliadko, K. (2019), "Theoretical principles of management of liquidity and solvency of enterprises", Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika, vol. 4. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.4-1>.

11. Khalatur, S. M., Brovko, L. I. and Moruha, T. O. (2017), "Methodology for assessing the liquidity and solvency of agricultural enterprises", Ekonomika ta derzhava, vol. 12, pp. 30—35.

12. Pravdiuk, M. V. (2019), "Accounting and analytical support of liquidity management of agricultural enterprises", Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, vol. 2, pp. 125—141.

13. Levkovych, O. V. and Vorobiova, A. O. (2022), "Analytical basis of liquidity and solvency of the enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 5, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10307>. (Accessed 18 September 2025).

14. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S., and Roubik Hynek (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp.153—166, available at: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14).

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", Academy review, vol.2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

16. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., and Karamushka, D. (2023), "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4050>.

17. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L. and Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digitaleconomy", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol.6(59), pp.136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2025 р.