

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-106>

УДК 005.334:338.434

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Блакита Ганна Владиславівнадоктор економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4848-9912>**Климаш Наталія Іванівна**кандидат економічних наук, доцент,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0604-5344>**Blakyta Hanna, Klymash Nataliia**
State University of Trade and Economics

Стаття присвячена актуальним питанням антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств України в умовах воєнних викликів, макроекономічної нестабільності та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Досліджено сильні та слабкі сторони аграрного сектору на прикладі SWOT-аналізу, особливостей розподілу земельних ресурсів і суб'єктів господарювання за організаційно-правовими формами, а також визначено роль міжнародної фінансової підтримки для стабілізації агробізнесу. Вивчено сучасні тенденції кредитування аграрного сектору, зокрема динаміку кредитів, структуру непогашених кредитів та роль програми «Доступні кредити 5–7–9%». Визначено проблеми пов'язані із залученням кредитів на довготривалий період. Обґрунтовано напрями вдосконалення антикризового управління, спрямовані на зміцнення фінансової стійкості підприємств.

Ключові слова: антикризове управління, фінансова діяльність, аграрний бізнес, воєнні виклики.

The article addresses the pressing issues of anti-crisis management of the financial activities of agricultural enterprises in Ukraine under wartime challenges, macroeconomic instability, logistical disruptions, inflationary pressure, and restricted access to financial resources. The relevance of the study is determined by the need to ensure the financial resilience of agribusiness in an environment of heightened uncertainty and systemic shocks affecting production, sales, liquidity, and investment capacity. The study examines the strengths and weaknesses of Ukraine's agricultural sector, identifies its key structural constraints and competitive advantages, and substantiates the importance of adapting financial management approaches to current crisis conditions. Particular attention is paid to the distribution of land resources and business entities by legal form of organization, which makes it possible to reveal the asymmetry of the sector's structure and the differentiated level of financial resilience among various categories of agricultural producers. The article also explores the role of international financial support in maintaining business continuity, restoring production potential, and strengthening the adaptive capacity of agricultural enterprises. In addition, current lending trends in the agricultural sector are analyzed, including the dynamics of loans in the national currency, the structure of outstanding loans granted to non-financial corporations, and the significance of the "Affordable Loans 5–7–9%" program as an instrument of anti-crisis financial support. Based on the conducted analysis, the article substantiates priority directions for improving crisis management of the financial activities of agricultural enterprises. These include differentiated financial support depending on the scale and organizational form of farming, diversification of funding sources, expansion of concessional and long-term lending, and strengthening of financial risk management. It is concluded that an effective anti-crisis financial management system in the agricultural sector should combine state support instruments, bank lending, international assistance, and internal mechanisms for maintaining liquidity and financial stability.

Keywords: anti-crisis management, financial activity, agrarian business, military challenges.



Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств питання антикризового управління фінансовою діяльністю набувають особливої наукової і практичної значущості, що зумовлено посиленням впливу дестабілізуючих чинників, серед яких: воєнні ризики, макроекономічна нестабільність, інфляційний тиск, порушення логістичних ланцюгів, волатильність цін на аграрну продукцію, обмежений доступ до фінансово-кредитних ресурсів і зростання загального рівня невизначеності підприємницького середовища.

За вказаних обставин суттєво ускладнюються процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів аграрних підприємств, погіршуються фінансово-економічні показники, а галузева специфіка, зокрема сезонність виробництва, тривалий операційний цикл, залежність від природно-кліматичних умов і висока ризиковість діяльності, додатково посилює вразливість аграрних підприємств до кризових явищ. Дані умови визначають необхідність поглиблення теоретичних засад і розроблення дієвих, практичних підходів до антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств, орієнтованих на своєчасне виявлення фінансових загроз, мінімізацію кризових наслідків та забезпечення фінансової рівноваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств займає чільне місце у сучасних економічних дослідженнях, оскільки охоплює питання забезпечення фінансової стійкості, адаптації до нестабільного зовнішнього середовища та мінімізації наслідків кризових явищ.

Так, О. М. Усикова [1, с. 49-55] у своїх дослідженнях обґрунтовує, що антикризове фінансове управління аграрними підприємствами повинне враховувати галузеву специфіку, розвиток інформаційної підсистеми управління, посилення ролі управлінського обліку та застосування бізнес-планування як інструменту фінансового оздоровлення підприємства.

Халатур С. М. [2, с. 413-432] акцентує увагу на важливості антикризового управління в аграрному бізнесі як основі формування стійкого фінансового механізму, здатного забезпечити взаємозв'язок між фінансовою безпекою, адаптивністю підприємства та його довгостроковою конкурентоспроможністю в умовах нестабільності.

Водночас колектив авторів: Г. М. Запша, А. І. Лівінський та Н. О. Телічко [3] розглядають механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств у площині інституційних трансформацій і наголошують на необхідності поєднання організаційно-економічних, нормативно-правових і фінансових інструментів для підвищення стійкості аграрного бізнесу до зовнішніх шоків.

У праці А. І. Кисельова [4, с. 254–259] обґрунтовано інтегровану модель антикризового управління фінансовою стійкістю аграрних підприємств, що базується на принципах системності, комплексності та інноваційності, а також передбачає використання цифрових інструментів для оперативного прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на вагомий науковий доробок зазначених авторів, недостатньо розробленими залишаються питання формування цілісного механізму антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств з урахуванням сучасних воєнно-економічних, логістичних та інституційних викликів, що й зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеною залишається проблема формування цілісного підходу до антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах воєнних викликів. Недостатньо дослідженими є питання адаптації фінансових механізмів до структурної неоднорідності аграрного сектору, поєднання державної, кредитної та міжнародної підтримки, а також обґрунтування практичних інструментів підвищення фінансової стійкості агробізнесу в кризових умовах.

Формулювання цілей статті. Метою статті є поглиблення теоретико-методичних засад антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств та обґрунтування пріоритетних напрямів його вдосконалення в умовах сучасних викликів із урахуванням галузевої специфіки, фінансових ризиків і потреб забезпечення фінансової стійкості суб'єктів аграрного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Специфіка антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств нині зумовлена галузевими особливостями провадження аграрного бізнесу та впливом воєнних дій на території України. Сезонний характер виробництва, тривалість операційного циклу та нерівномірність надходження виручки ускладнюють забезпечення ліквідності та фінансової

стійкості підприємства. Воєнні дії посилюють кризові прояви через порушення логістики, втрату активів і зростання витрат. За таких умов антикризове управління набуває превентивного та адаптивного характеру і спрямовується на своєчасне виявлення загроз, підтримання платоспроможності та збереження безперервності господарської діяльності.

SWOT-аналіз сільського господарства України дає змогу комплексно оцінити його внутрішній потенціал і ключові обмеження, а також визначити зовнішні можливості й загрози в умовах високої невизначеності. Так, аналітиком Німецько-українського агрополітичного діалогу (APD UA) Стефаном фон Крамон-Таубаделем проведено SWOT-аналіз сільського господарства України, який комплексно описує всі елементи, що слугують ефективним інструментом антикризового управління агросектором (табл. 1).

Результати SWOT-аналізу свідчать (табл. 1), що аграрний сектор України, попри значний природно-ресурсний, виробничий і експортний потенціал, функціонує в умовах підвищених воєнних, логістичних, інституційних і кліматичних ризиків. Це зумовлює необхідність формування стратегічного підходу до його розвитку, орієнтованого на технологічну модернізацію, відновлення інфраструктури, диверсифікацію логістики, активізацію інвестиційних процесів і зміцнення інституційної спроможності. Саме поєднання внутрішніх сильних сторін із зовнішніми можливостями може стати основою підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості аграрного сектору України.

Дестабілізація фінансової діяльності аграрних підприємств у сучасних умовах формується під впливом сукупності зовнішніх чинників, які мають системний характер і безпосередньо впливають на результати господарювання. Визначальним серед них є воєнний чинник, що зумовлює руйнування виробничої і транспортної інфраструктури, втрату активів, скорочення посівних площ, порушення усталених каналів постачання та збуту. Наслідком цього стає зростання операційних витрат, зниження обсягів виробництва й реалізації продукції, а також послаблення здатності підприємства своєчасно генерувати грошові надходження. У фінансовому аспекті це проявляється у зменшенні ліквідності, виникненні касових розривів і зниженні рівня платоспроможності.

За даними звіту про оцінку завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA5) [6]

станом на грудень 2025 р. збитки аграрного сектору України оцінюються у 12,1 млрд дол. США. Вони охоплюють часткове або повне знищення сільськогосподарської техніки й обладнання, складської та логістичної інфраструктури, худоби, багаторічних культур, а також викрадених ресурсів і продукції. Найбільше постраждали прифронтові та наближені до фронту області, зокрема Луганська, Донецька, Харківська, Запорізька, Херсонська, Сумська та Дніпропетровська.

Загальні втрати за 2022-2025 рр. становлять 78,0 млрд дол. США. Дані втрати відображають скорочення аграрного виробництва, незібраний урожай, зростання виробничих витрат і зниження цін виробників через тривалі логістичні та експортні порушення.

Потреби у реконструкції та відновленні аграрного сектору оцінюються у 55,3 млрд дол. США [6]. Найбільш нагальними є: відновлення техніки, складської інфраструктури та інших виробничих активів, подолання проблем ліквідності, повернення пошкоджених земель до обробітку, а також зміцнення аграрних інституцій, ланцюгів створення вартості та кліматичної стійкості. Додатковими факторами негативного впливу залишаються порушення зрошення та забруднення земель вибухонебезпечними залишками війни і мінами.

Завдана шкода, передусім, позначається на ліквідності підприємств. Руйнування техніки, інфраструктури та логістичних потужностей уповільнює виробничо-збутовий цикл і затримує надходження виручки. Одночасно у аграріїв зростають поточні витрати для підтримання операційної діяльності. За таких умов антикризове управління має зосереджуватися на жорсткому контролі грошових потоків, пріоритезації витрат і формуванні резервів платіжних засобів.

Негативний вплив поширюється і на платоспроможність вітчизняних аграрних підприємств. Зниження обсягів виробництва, незібраний урожай і зростання собівартості послаблюють здатність підприємств своєчасно виконувати боргові та поточні зобов'язання. У цьому контексті антикризове управління передбачає реструктуризацію зобов'язань, перегляд графіків платежів, пошук пільгових джерел фінансування та зменшення боргового навантаження.

Розподіл сільськогосподарських угідь між різними організаційно-правовими формами господарювання має вагомий вплив на результативність антикризового управління в аграрному секторі. Висока концентрація земельних

Таблиця 1

SWOT-аналіз сільського господарства України

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Родючі чорноземи, рівнинний рельєф, достатня кількість опадів і прямий доступ до глобальних морських маршрутів та ринків. ▪ Підтверджений експортний потенціал завдяки значним продуктивним силам відносно чисельності населення. ▪ Значне зростання аграрного сектору, що базувалося на продуктивності та конкурентоспроможності, а не на виділених субсидіях. ▪ Воєнний період засвідчив високий рівень стійкості та адаптивності. ▪ Поєднання малих господарств і великих ферм, що забезпечує як масштаб, так і різноманітність. ▪ Важлива роль сільського господарства в національній економіці. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Масштабні воєнні руйнування та забруднення сільськогосподарських угідь. ▪ Пошкоджені та зруйновані будівлі й техніка, перебої з електропостачанням, дефіцит робочої сили та інших ресурсів. ▪ Фермери зазнають пов'язаних із війною втрат доходів через зниження виробництва і експортних цін, а також через вищі виробничі витрати. ▪ Експорт залежить від судноплавства через Чорне море, яке відновилося, але залишається ускладненим і відносно дорогим. ▪ Слабке державне управління та розвиток інституції в аграрному секторі. ▪ Низький і незбалансований рівень державних інвестицій у сільське господарство.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зростання глобального попиту на продовольство. ▪ Можливість відбудувати краще, ніж було. ▪ Потенціал подальшого підвищення продуктивності сільського господарства завдяки інноваційним технологіям у сферах робототехніки, дистанційного зондування, цифровізації та штучного інтелекту. ▪ Аграрна політика має бути переорієнтована на: <ul style="list-style-type: none"> - перенаправлення державних видатків на фінансування знань та інновацій; - зменшення бар'єрів для приватних інвестицій у відбудову; - створення інституцій, необхідних для впровадження Спільної аграрної політики ЄС (CAP). ▪ ЄС та інші міжнародні партнери готові і здатні підтримати інвестиції в інституційну спроможність. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Залежність від експорту та вразливість до глобальних шоків і цінової волатильності. ▪ Доступ до світових ринків через Чорне море залишається вразливим до блокад та інших порушень. ▪ Наростання збитків через техногенні забруднення сільськогосподарських угідь, частина яких може мати довгострокові наслідки для виробничого потенціалу. ▪ Зміна клімату та екстремальні погодні явища, що скорочують виробництво. ▪ Триваюче скорочення населення та дефіцит робочої сили. ▪ Процес вступу до ЄС може бути відкладений або зірваний у разі недостатнього прогресу у вирішенні фундаментальних проблем врядування.

Джерело: сформовано на основі [5]

ресурсів у великих підприємств, зокрема у товариствах з обмеженою відповідальністю, підвищує їхню здатність до мобілізації фінансових, матеріально-технічних та організаційних ресурсів у кризових умовах. Це створює передумови для вищого рівня стійкості таких суб'єктів до воєнних, інфляційних та ринкових потрясінь.

Розподіл площ та частки від загальної кількості суб'єктів господарювання представлено у табл. 2.

Водночас чисельне домінування фермерських господарств (табл. 2) за меншої частки землекористування свідчить про наявність значного сегмента суб'єктів із нижчим запасом фінансової міцності та вищою чутливістю

Таблиця 2

**Розподіл площ та частки від загальної кількості суб'єктів в 2024 р.
у залежності від організаційно-правової форми**

	Товариства з обмеженою відповідальністю, %	Фермерські господарства, %	Приватні підприємства, %	Акціонерні товариства, %	Кооперативи всіх форм, %	Інші організаційно-правові форми, %
Кількість суб'єктів	19,70	68,60	8,20	0,60	1,00	1,90
С.-г. угіддя загалом	52,50	24,90	15,00	2,50	1,70	3,40
[02] до 50	0,10	1,30	0,00	0,00	0,00	0,00
[03] 50-100	0,20	1,40	0,10	0,00	0,00	0,00
[04] 100-200	0,50	2,10	0,20	0,00	0,00	0,10
[05] 200-500	1,70	4,50	0,80	0,00	0,10	0,20
[06] 500-1000	3,60	4,90	1,50	0,10	0,20	0,30
[07] 1000-2000	7,30	5,00	3,00	0,20	0,40	0,60
[08] 2000-5000	13,40	4,10	4,50	0,70	0,60	1,30
[09] 5000-10000	7,20	1,20	2,30	0,30	0,40	0,70
[10] більше 10000	18,80	0,40	2,60	1,10	0,00	0,20

Джерело: сформовано на основі [7]

до зовнішніх шоків. За таких умов антикризове управління має ґрунтуватися на диференційованому підході, який поєднує підтримку великих виробників як основних носіїв ресурсного потенціалу з адресними заходами для малих і середніх господарств. Отже, структура розподілу земель визначає не лише рівень адаптивності окремих форм господарювання, а й логіку формування інструментів антикризової політики в аграрній сфері.

Суттєвим обмеженням щодо розвитку аграрних підприємств є недостатній доступ до фінансових ресурсів. У кризових умовах зростають вимоги кредиторів до позичальників, підвищується вартість позикового капіталу, звужуються можливості довгострокового кредитування. Для аграрних підприємств це означає ускладнення фінансування сезонних потреб, оновлення техніки, впровадження інновацій і покриття тимчасового дефіциту ліквідності. Обмеженість зовнішнього фінансування послаблює інвестиційну спроможність суб'єктів господарювання та знижує їхню здатність адаптуватися до кризових змін.

Важливе місце посідають програми державної підтримки, спрямовані на зниження фінансового навантаження на товаровироб-

ників, розширення їх доступу до капіталу та стимулювання відновлення виробничого потенціалу.

Ключову роль у розподілі державної підтримки відіграє Державний аграрний реєстр (ДАР) [8], який поступово трансформується в основний цифровий інструмент адміністрування аграрної допомоги. Державна підтримка охоплює як прямі бюджетні інструменти, так і компенсаційні механізми, зокрема часткове відшкодування вартості вітчизняної техніки, субсидії на оброблювані угіддя, дотації у тваринництві, компенсацію витрат на гуманітарне розмінування, а також грантові програми для розвитку переробки, садівництва, ягідництва, виноградарства та тепличного господарства. Така підтримка не лише пом'якшує поточні фінансові обмеження, а й створює передумови для структурної модернізації аграрного виробництва.

Не менш важливою є участь міжнародних фінансових організацій і донорських інституцій, які забезпечують аграрний сектор пільговими ресурсами, грантовими коштами, технічною допомогою та інвестиційними інструментами. У цьому контексті особливу роль відіграють програми FAO, Ukraine Facility

та проєкт ARISE (табл. 3). Їх функціональне призначення полягає не лише у фінансуванні поточних потреб аграріїв, а й у підтримці відновлення виробництва, зміцненні ланцюгів постачання, модернізації зрошення, розвитку переробки, підвищенні операційної ефективності та створенні умов для переходу від моделі прямої допомоги до моделі довгострокового залучення капіталу. Водночас міжнародна підтримка дедалі тісніше пов'язується з вимогами інституційної прозорості, екологічної відповідальності та адаптації до стандартів ЄС, що посилює її трансформаційний вплив на фінансову поведінку аграрних підприємств.

Міжнародна фінансова підтримка (табл. 3) відіграє важливу роль у системі антикризового управління аграрними підприємствами, оскільки забезпечує доступ до ресурсів, необхідних для збереження безперервності виробництва, відновлення втраченого потенціалу та адаптації до дестабілізуючих чинників. В умовах воєнних ризиків зовнішня підтримка стає одним із ключових чинників зниження фінансової вразливості агробізнесу.

Значення такого фінансування полягає, насамперед, у розширенні можливостей підприємств щодо залучення фінансових ресурсів на більш доступних умовах. Кредити, гранти, програми співфінансування та

Таблиця 3

Характеристика міжнародної фінансової підтримки агробізнесу

Суб'єкт підтримки	Інструмент підтримки	Обсяг / параметри	Очікуваний ефект для аграрних підприємств
Світовий банк (проєкт ARISE)	Програмне фінансування підтримки сільського господарства	595 млн дол. США, що включає позику МБРР (230 млн дол. США) та грантову допомогу від Цільового фонду URTF (365 млн дол. США). Додаткове фінансування з URTF – 50 млн дол. США; продовжено до 30.09.2028	Підтримка безперервності діяльності аграрного сектору, розширення доступу до фінансових ресурсів, посилення спроможності до відновлення в умовах війни.
FAO (ООН)	Проєкти міжнародної технічної та фінансової підтримки	Поточні проєкти FAO в Україні на суму 103,8 млн дол. США	Забезпечення ресурсної підтримки агровиробників, сприяння відновленню виробництва та посиленню продовольчої стійкості.
Ukraine Facility / ЄС	Макрофінансовий і програмний механізм підтримки реформ та інвестицій	Механізм залучення інвестицій в економіку загалом через Ukraine Investment Framework (UIF) – 9.3 млрд євро	Посилення інвестиційної спроможності сектору, підтримка інституційних реформ, гармонізація аграрної політики з підходами ЄС, створення умов для довгострокового залучення капіталу.
АГРО (Уряд США)	Програми грантів та спільних інвестицій	н/д	Програма спрямована на прискорення розвитку малих та середніх агропідприємств України, покращення управління, підтримку переробки та експорту.
Mercury Corps / Фонд Говарда Баффета	Програма співфінансування відновлення малого та середнього агробізнесу	середній розмір допомоги – 378 тис. дол. США	Відновлення діяльності МСП після воєнних втрат, стимулювання локального партнерства та часткове розподілення фінансового ризику між донором і підприємством.

Джерело: сформовано авторами за даними довідника «Агробізнес України» [9]

технічної допомоги дають змогу аграрним виробникам підтримувати операційну діяльність, фінансувати посівну кампанію, оновлювати техніко-технологічну базу, відновлювати пошкоджену інфраструктуру та частково компенсувати наслідки кризових втрат. У такому контексті міжнародна підтримка виконує не лише компенсаційну, а й стабілізаційну функцію.

Водночас її роль не обмежується прямим фінансуванням. Міжнародні програми сприяють підвищенню інституційної спроможності аграрного сектору, поширенню сучасних управлінських практик, удосконаленню механізмів фінансування та розвитку інвестиційного середовища. Це підсилює адаптивність підприємств до зовнішніх шоків і формує основу для довгострокової стійкості.

Суттєвим елементом фінансового забезпечення аграрного сектору залишається кредитування. Попри ускладнення доступу до позикового капіталу в умовах війни, банківські кредити зберігають важливе значення для покриття сезонної потреби в оборотних коштах, фінансування посівної кампанії, оновлення технічної бази та підтримання ліквідності підприємств. Кредитування відіграє важливу роль і у забезпеченні фінансової стійкості аграрного сектору, оскільки формує ресурсну основу для підтримання безперервності виробництва.

В українських реаліях вартість кредитних ресурсів для бізнесу залишається відносно

високою, проте обсяги мають позитивну тенденцію до зростання (рис. 1).

Найбільш помітною тенденцією є стале зростання гривневих корпоративних кредитів (рис. 1). Після відносно помірних коливань у 2022–2023 рр. їх обсяг із 2024 р. починає зростати більш динамічно, а у 2025 р. приріст суттєво прискорюється. Наприкінці періоду індекс перевищує 150, що свідчить про значне розширення корпоративного кредитування саме у національній валюті. Це може вказувати на підвищення попиту бізнесу на гривневі позики, а також на поступове поживлення фінансування операційної діяльності та інвестицій в умовах адаптації економіки до кризових викликів.

На відміну від гривневого сегмента, валютні корпоративні кредити характеризуються значно слабшою динамікою. У 2022–2023 рр. вони скорочуються нижче базового рівня, у 2024 р. коливаються без виразного зростання, і лише у 2025 р. спостерігається певне відновлення. Проте навіть наприкінці періоду їхній індекс становить лише трохи більше 100, тобто приріст є значно нижчим, ніж у гривневому кредитуванні. Це вказує на стриманий характер попиту на валютні позики та, ймовірно, на вплив валютних ризиків, регуляторних обмежень і загальної переорієнтації кредитного ринку на національну валюту.

Для оцінки ролі аграрного сектору в структурі корпоративного кредитування доцільно

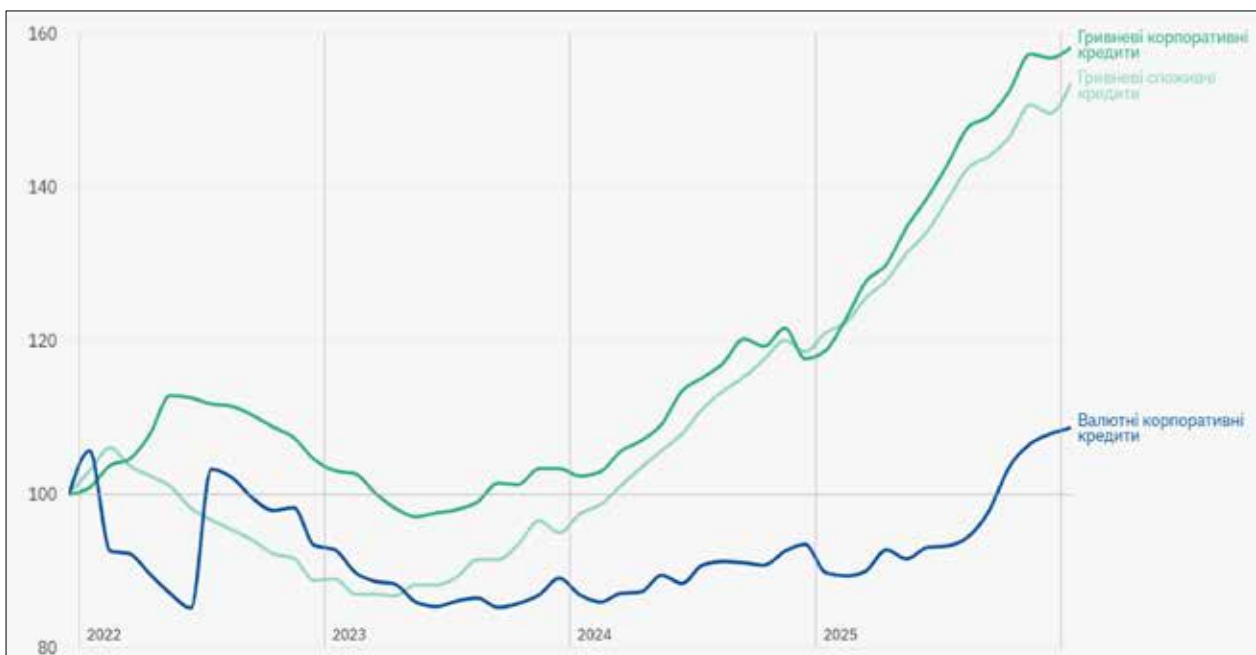


Рис. 1. Кредити, надані резидентам у розрізі видів валют, індекс, грудень 2021 = 100

Джерело: за даними НБУ [10], ЦЕС [11]

проаналізувати залишки непогашених кредитів, наданих нефінансовим корпораціям, а також їх розподіл за строками погашення. Це дає змогу визначити місце сільського, лісового та рибного господарства у загальному кредитному портфелі та оцінити часову структуру залучених ресурсів.

Дані табл. 4 свідчать, що станом на кінець січня 2026 р. аграрний сектор акумулював 142,1 млрд грн непогашених кредитів, або 18% загального обсягу кредитів нефінансовим корпораціям. Найбільша частка таких кредитів припадає на строк від 1 до 5 років, де частка галузі становить 24%, що вказує на важливу роль середньострокового банківського фінансування у забезпеченні діяльності аграрних підприємств. Водночас нижча частка довгострокових кредитів свідчить про обмеженість довгострокового інвестиційного ресурсу в секторі.

Найбільш вагомим інструментом залишається державна програма «Доступні кредити 5–7–9%», у межах якої аграрний сектор формує істотну частку кредитного портфеля (рис. 2). Її значення полягає у здешевленні кредитних ресурсів та зниженні бар'єрів доступу до фінансування, хоча одночасно посилюються вимоги до формалізації діяльності, зокрема через обов'язкову реєстрацію в ДАР. Отже, кредитування в сучасних умовах виконує не лише функцію поточного фінансового забезпечення, а й стає інструментом інституційної дисципліни та адаптації аграрного бізнесу до нових правил функціонування.

Аналіз (рис. 1) свідчить про стійке нарощування обсягів позикових ресурсів, залучених сільськогосподарськими підприємствами у межах програми «Доступні кредити 5–7–9%». Упродовж аналізованого періоду їх обсяг зріс із 35 млрд грн у січні 2022 р. до 194 млрд грн у жовтні 2025 р., що підтверджує посилення ролі пільгового кредитування у

фінансовому забезпеченні аграрного сектору. Така динаміка характеризується високою затребуваністю програми серед агровиробників та її важливим значенням як інструменту антикризової підтримки, що сприяє збереженню виробничої діяльності, підвищенню ліквідності та стабілізації функціонування підприємств в умовах кризових викликів.

Узагальнюючи вище сказане особливої уваги заслуговують наступні напрями антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств.

По-перше, доцільно впроваджувати диференційовану модель фінансової підтримки залежно від типу та масштабу господарювання. Для великих підприємств пріоритетними мають бути інструменти забезпечення ліквідності, інвестиційного кредитування, страхування ризиків і підтримки експорту. Для малих і середніх виробників – пільгові коротко- та середньострокові кредити, грантові програми, державні гарантії, компенсації втрат і спрощений доступ до фінансових ресурсів.

По-друге, необхідно посилити систему пільгового кредитування як базовий елемент антикризової фінансової політики. Йдеться не лише про продовження програми «5–7–9%», а й про її адаптацію до специфіки аграрного виробництва: сезонності, тривалого виробничого циклу, потреби у відстроченні платежів, підвищених воєнних і кліматичних ризиків. Доцільним є також розширення інструментів часткового гарантування кредитів для аграрних підприємств.

По-третє, варто активізувати довгострокове інвестиційне фінансування, оскільки переважання коротко- і середньострокових ресурсів обмежує можливості технологічної модернізації, оновлення техніки, розвитку переробки, енергетичної автономії та логістичної інфраструктури.

Таблиця 4

Залишки непогашених кредитів, наданих нефінансовим корпораціям, станом на кінець січня 2026 р.

Види економічної діяльності	Усього	у тому числі за строками		
		до 1 року	від 1 року до 5 років	більше 5 років
Усього за галузями, млрд грн	781, 8	297,0	381,0	103,7
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство, млрд грн	142,1	40,2	91,4	10,4
Частка сільського господарства, лісового господарства та рибного господарства, %	18	14	24	10

Джерело: сформовано авторами за даними НБУ [10]

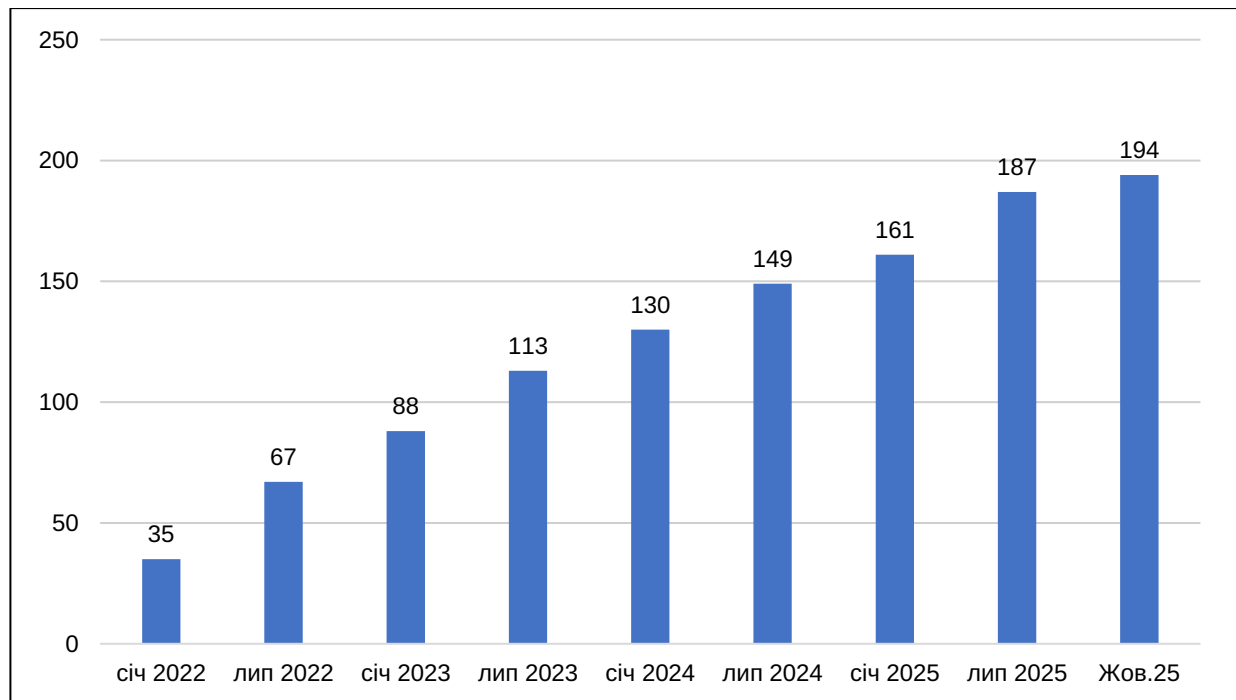


Рис. 2. Позикові ресурси, залучені сільськогосподарськими підприємствами у межах програми «Доступні кредити 5-7-9%», млрд грн

Джерело: сформовано авторами за даними довідника «Агробізнес України» [9]

По-четверте, антикризове управління має передбачати диверсифікацію джерел фінансування. Надмірна залежність лише від банківського кредиту знижує фінансову стійкість підприємств в умовах посилення кредитних обмежень. Вочевидь доцільно розширювати використання грантових ресурсів, програм міжнародної технічної допомоги, кооперативного фінансування, лізингу, партнерських інвестицій та інструментів аграрних розписок.

По-п'яте, важливим напрямом є формування системи фінансового ризик-менеджменту на рівні підприємств. Вона має охоплювати планування ліквідності, сценарний аналіз, резервування коштів, контроль боргового навантаження, мінімізацію валютних ризиків, страхування врожаю та майна, а також оцінювання впливу логістичних, інфляційних і воєнних чинників на грошові потоки.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що ефективне антикризове управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств має ґрунтуватися на комплексному поєднанні пільгового кредитування, міжнародної фінансової підтримки, адресної державної допомоги, диверсифікації джерел фінансування та внутрішнього ризик-менеджменту. Необхідність такого підходу зумовлена тим, що

сучасні кризові виклики для аграрного сектору України мають системний характер і охоплюють фінансову, виробничу, логістичну, інституційну та інвестиційну складові діяльності підприємств. За таких умов традиційні механізми фінансового забезпечення вже не є достатніми, а отже, антикризове управління повинно передбачати не лише реагування на поточні загрози, а й формування передумов для довгострокової стійкості.

Проведений аналіз підтвердив, що аграрний сектор, попри значний природно-ресурсний та експортний потенціал, залишається вразливим до воєнних ризиків, інфляційного тиску, обмежень доступу до фінансових ресурсів, руйнування логістичних ланцюгів і нестабільності ринкового середовища. Водночас структурна неоднорідність аграрного виробництва, зокрема відмінності між великими підприємствами та малими і середніми формами господарювання, зумовлює потребу у диференційованому застосуванні антикризових фінансових інструментів. Саме тому підвищення ефективності фінансового управління в кризових умовах потребує адаптації механізмів підтримки до специфіки організаційно-правових форм господарювання, масштабів їх діяльності та рівня фінансової вразливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Усикова О. М. Антикризове фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. С. 49-55.
2. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business / S. Khalatur та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Т. 5, № 52. С. 413–432. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4169> (дата звернення: 06.03.2026).
3. Запша Г., Лівінський А., Телічко Н. Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457> (дата звернення: 08.03.2026).
4. Кисельов І. А. Інтегрована модель антикризового управління фінансовою стійкістю в аграрному бізнесі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 3 (18). С. 254–259. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.18-38> (дата звернення: 16.03.2026).
5. Stephan von Cramon-Taubadel. Analytical Report on the Agricultural Sector of Ukraine, the EU, and a Post-Enlargement EU: A SWOT-Based Assessment. *Німецько-український агрополітичний діалог (APD UA)*. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Bericht_ENG.pdf (дата звернення: 12.03.2026).
6. World Bank. Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395> (дата звернення: 12.03.2026).
7. Сікачина О., Гагалиук Т. Аналітичний огляд структури аграрного сектора України в контексті європейської інтеграції. *Німецько-український агрополітичний діалог (APD UA)*. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Bericht_UA_251029_OS_FINAL.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
8. Державний аграрний реєстр. URL: <https://www.dar.gov.ua/> (дата звернення: 14.03.2026).
9. Агробізнес України. Довідник «Агробізнес України». URL: <https://agribusinessinukraine.com/> (дата звернення: 14.03.2026).
10. Національний банк України. Статистика фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 17.03.2026).
11. Центр економічної стратегії. Економіка під час війни. URL: <https://ces.org.ua/> (дата звернення: 14.03.2026).

REFERENCES:

1. Usykova O. M. (2019) Antykrizove finansove upravlinnia ahrarnykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. [Anti-crisis financial management of agricultural enterprises in modern economic conditions]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*. Vol. 1. pp. 49-55.
2. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business (2023) / S. Khalatur etc. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. Vol. 5, № 52. pp. 413–432. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4169> (accessed March 06, 2026).
3. Zapsha H., Livynskiy A., Telichko N. (2025) Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia finansovoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh instytutsiinykh transformatsii. [Mechanism of anti-crisis management of financial activities of agricultural enterprises in conditions of institutional transformations]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457> (accessed March 08, 2026).
4. Kyselov I. A. (2025) Intehrovana model antykrizovoho upravlinnia finansovoiu stiikistiu v ahrarnomu biznesi. [Integrated model of anti-crisis management of financial stability in agricultural business]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. Vol. 3 (18). pp. 254–259. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.18-38> (accessed March 16, 2026).
5. Stephan von Cramon-Taubadel (2026). Analytical Report on the Agricultural Sector of Ukraine, the EU, and a Post-Enlargement EU: A SWOT-Based Assessment. *Nimetsko-ukrainskyi ahropolitychnyi dialoh (APD UA)*. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Bericht_ENG.pdf (accessed March 12, 2026).
6. World Bank. Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). (2026). URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395> (accessed March 12, 2026).
7. Sikachyna O., Hahaliuk T. (2025) Analitychnyi ohliad struktury ahrarnoho sektora Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehtatsii. [Analytical review of the structure of the agricultural sector of Ukraine in the context of European integration]. *Nimetsko-ukrainskyi ahropolitychnyi dialoh (APD UA)*. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Bericht_UA_251029_OS_FINAL.pdf (accessed March 14, 2026).
8. Derzhavnyi ahrarnyi reiestr. [State Agrarian Register]. URL: <https://www.dar.gov.ua/> (accessed March 14, 2026).

9. Ahrobiznes Ukrainy. Dovidnyk «Ahrobiznes Ukrainy» (2025). [Directory "Agribusiness of Ukraine"]. URL: <https://agribusinessinukraine.com/> (accessed March 14, 2026).
10. Natsionalnyi bank Ukrainy. Statystyka finansovoho sektoru. (2026). [Financial sector statistics]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (accessed March 17, 2026).
11. Tsentri ekonomichnoi stratehii. Ekonomika pid chas viiny (2026). [Economy during the war]. URL: <https://ces.org.ua/> (accessed March 14, 2026).

Дата надходження статті: 15.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 13.04.2026