

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2026.55.0.5509>

УДК 336.64:631.11:355.01  
JEL G32, Q14, R11, H56

## АДАПТИВНА МОДЕЛЬ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Василь Ємець

Сумський національний аграрний університет  
40021, м. Суми, вул. Герасима Кондратьєва, 160,  
e-mail: vasya17.yemets@gmail.com  
ORCID: 0009-0008-6966-1700

**Анотація.** Розглянуто теоретичні та прикладні засади фінансового управління стійкістю аграрних підприємств прикордонних регіонів України в умовах воєнних ризиків. Воєнні загрози впливають на фінансовий стан підприємств через пошкодження та втрату активів, обмеження доступу до земель, порушення логістики й енергопостачання, зростання виробничих витрат, дефіцит оборотного капіталу та погіршення доступу до кредитних ресурсів. Проведено аналіз основних складових фінансової стійкості аграрного підприємства, до яких віднесено ліквідність, структуру капіталу, прибутковість, фінансові резерви та інвестиційну спроможність. Запропоновано використання адаптивної моделі фінансового управління стійкістю аграрного підприємства прикордонного регіону, яка охоплює моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, діагностику фінансової стійкості, оцінювання ризиків, формування сценаріїв, вибір фінансових інструментів, контролінг і коригування управлінських рішень. Адаптивна модель функціонує як замкнений управлінський цикл, у якому результати контролю використовуються для оновлення прогнозів і перегляду фінансових рішень.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, адаптивне фінансове управління, фінансові резерви, ліквідність, управління ризиками, фінансовий контролінг.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна істотно змінила умови функціонування аграрних підприємств України. До традиційних галузевих ризиків додалися воєнні загрози: знищення активів, втрати доступу до земель, порушення логістики, перебоїв з енергопостачанням, дефіциту трудових ресурсів і скорочення фінансування. Найбільш уразливими є підприємства прикордонних регіонів, де зростання витрат і потреби в оборотному капіталі поєднується зі скороченням доходів, погіршенням ліквідності та кредитоспроможності.

За таких умов оцінювання фінансової стійкості лише за звітними коефіцієнтами є недостатнім. Виникає потреба в адаптивній моделі фінансового управління, яка

© Василь Ємець, 2026.

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



поєднуватиме моніторинг ризиків, прогнозування грошових потоків, сценарне планування, контролінг і коригування рішень. Практичне значення адаптивної моделі полягає у підтриманні платоспроможності, безперервності виробництва, збереженні активів і підвищенні здатності аграрних підприємств прикордонних регіонів до відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми забезпечення фінансової безпеки та стійкості аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності досліджували Н. Бондаренко, В. Цибань і Т. Деркач [1], які обґрунтували необхідність поєднання оцінювання фінансових загроз, ризик-менеджменту, контролінгу та інвестиційного забезпечення. В. Медвідь і О. Суржиков [3] розкрили особливості формування адаптивної системи управління економічною безпекою аграрних підприємств під впливом воєнних викликів, акцентуючи увагу на прибутковості як джерелі фінансування відновлення та адаптаційних заходів. Методичні підходи до адаптивного управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери висвітлено О. Черних [7], який дослідив вплив факторів адаптивності на результативність діяльності підприємств. О. Семененко, У. Добровольський, С. Василенко, М. Ярмольчик і В. Таргонський [13] систематизували ризики управління фінансовими ресурсами аграрного сектору та визначили напрями їх мінімізації в умовах воєнного конфлікту.

Водночас у наявних дослідженнях недостатньо уваги приділено формуванню цілісної адаптивної моделі фінансового управління стійкістю аграрних підприємств саме прикордонних регіонів. Більшість наукових праць зосереджена або на загальній характеристиці воєнних ризиків, або на окремих інструментах фінансової безпеки, таких як диверсифікація, страхування, резервування, кредитна підтримка та контролінг.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і впровадження адаптивної моделі фінансового управління стійкістю аграрних підприємств прикордонних регіонів України в умовах воєнних ризиків. Для досягнення поставленої мети передбачено визначення основних чинників фінансової вразливості підприємств, систематизувати складові їх фінансової стійкості, дослідити взаємозв'язок між безпековими загрозами та змінами ліквідності, структури капіталу, прибутковості, фінансових резервів і інвестиційної спроможності, а також сформулювати послідовність управлінських дій, що охоплює моніторинг ризиків, фінансову діагностику, сценарне планування, вибір інструментів реагування, контролінг і коригування рішень. Практичне завдання дослідження полягає у обґрунтуванні моделі, застосування якої сприятиме підтриманню платоспроможності, безперервності виробництва та здатності аграрних підприємств прикордонних регіонів до адаптації й відновлення.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до визначення фінансової стійкості й адаптивного фінансового управління аграрними підприємствами. Системний і структурно-логічний методи використано для встановлення взаємозв'язків між воєнними ризиками, територіальною вразливістю, ліквідністю, структурою капіталу, прибутковістю, фінансовими резервами та інвестиційною спроможністю підприємства. Методи прогнозування грошових потоків, фінансової діагностики та контролінгу використано для визначення критичних відхилень і відповідних управлінських дій. Графічний і табличний методи забезпечили наочне представлення складових фінансової стійкості, структури адаптивної моделі та етапів її практичної реалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Повномасштабна війна докорінно змінила умови функціонування аграрних підприємств України. До традиційної залежності від сезонності, природно-кліматичних чинників, біологічних циклів, цінової кон'юнктури та тривалого обороту капіталу додалися ризики фізичного знищення активів, втрати доступу до земель, мінування територій, порушення логістики, перебої з енергопостачанням, дефіцит трудових ресурсів і скорочення доступу до фінансування. Сукупна дія цих чинників ускладнює прогнозування доходів, збільшує потребу в оборотному капіталі та підвищує ймовірність втрати платоспроможності [2, с. 256–258].

Воснні ризики впливають на фінансовий стан підприємств через прямі та непрямі канали. Прямі наслідки охоплюють пошкодження техніки, складських приміщень, елеваторів, транспортної інфраструктури, посівів і виробничих потужностей. Втрата матеріальних ресурсів та обмеження використання земель зменшують вартість активів, скорочують виробничий потенціал і створюють потребу в додаткових коштах на відновлення [10, с. 8–12].

Непрямий вплив проявляється у зростанні вартості пального, добрив, засобів захисту рослин, насіння, енергії та логістичних послуг. Порушення морських перевезень і перебудова експортних маршрутів збільшують тривалість транспортування й частку логістичних витрат у собівартості. Одночасне зниження внутрішніх закупівельних цін обмежує дохідність навіть за збереження фізичних обсягів виробництва [6].

Фінансові наслідки війни посилюються змінами на світових ринках енергії, добрив, продовольства і транспортних послуг. Санкції, експортні обмеження та захисні заходи окремих держав змінюють торговельні потоки, ціни на ресурси й купівельну спроможність споживачів. Фінансовий стан українського аграрного підприємства залежить не лише від локальної безпекової ситуації, а також і від глобальних товарних і фінансових процесів [8, с. 786].

Основною рисою воєнних ризиків є їх взаємне посилення. Пошкодження транспортної інфраструктури не обмежується вартістю зруйнованого об'єкта, а спричиняє затримку реалізації продукції, накопичення запасів, скорочення надходжень, прострочення платежів і погіршення кредитоспроможності. Втрата доступу до земель знижує виробничий потенціал, збільшує частку постійних витрат на одиницю продукції та ускладнює обслуговування боргу. Через це фінансовий вплив війни необхідно оцінювати як систему взаємопов'язаних відхилень, а не як суму окремих збитків [13, с. 69].

Наслідки війни мають різну тривалість. Негайні втрати виникають у момент пошкодження активів, припинення виробництва або блокування логістики. Короткострокові – виявляються у дефіциті оборотного капіталу, зростанні собівартості, скороченні інвестицій та погіршенні доступу до кредитів. Довгострокові – пов'язані з деградацією земель, втратою кваліфікованих працівників, зниженням інвестиційної привабливості територій і необхідністю структурної перебудови виробництва [10, с. 16].

Територіальне розташування підприємства стало окремим фактором фінансового ризику. В аграрній галузі територіальний фактор завжди був визначальним через нерозривний зв'язок із землею та локальною інфраструктурою. В умовах війни наближеність до державного кордону, районів бойових дій або територій із підвищеною небезпекою безпосередньо впливає на ймовірність втрати майна, обмеження доступу до земель і переривання господарської діяльності [5, с. 45].

Інтенсивність ризиків у прикордонних регіонах залежить від їхнього розташування, адже території поруч із державою-агресором безпосередньо зазнають обстрілів.

Виходячи із цього, фінансове управління має враховувати не формальний статус прикордонної області, а конкретну конфігурацію територіальних загроз.

Для підприємств у таких регіонах особливого значення набуває ризик фізичної втрати активів. Його наслідки охоплюють не лише списання пошкодженого майна, а й витрати на переміщення техніки, оренду альтернативних потужностей, ремонт, охорону, відновлення та створення дублюючої інфраструктури. Недостатнє страхове покриття збільшує частку збитків, які підприємство змушене фінансувати за рахунок власного капіталу або зовнішньої допомоги [1, с. 323].

Підвищена безпекова вразливість змінює ставлення кредиторів та інвесторів до підприємства. Навіть за прийнятних показників ліквідності й рентабельності географічне розташування підвищує кредитний ризик. Це проявляється у жорсткіших вимогах до забезпечення, скороченні строків кредитування, обмеженні суми фінансування та зростанні вартості залученого капіталу. Водночас підприємству потрібно більше оборотних коштів для формування запасів, попередньої оплати ресурсів і використання альтернативних маршрутів.

Ризик втрати прибутковості охоплює всі аграрні підприємства України через зростання виробничих витрат, обмеження експорту, скорочення платоспроможного попиту, погіршення інвестиційного клімату та призупинення інвестиційних проєктів. У прикордонних регіонах ці чинники поєднуються ще з прямою безпековою вразливістю, що збільшує ймовірність накопичення збитків і фінансової неспроможності [5, с. 48].

У воєнних умовах статичне розуміння фінансової стійкості є недостатнім. Задовільні значення коефіцієнтів на певну дату не гарантують, що підприємство витримає раптове припинення надходжень, втрату активів або різке подорожчання ресурсів. Фінансовий стан потрібно оцінювати разом зі здатністю змінювати структуру витрат, фінансування, резервів, інвестицій і грошових потоків. Фінансова стійкість набуває динамічного характеру.

Дослідження аграрних і продовольчих компаній Іспанії підтверджує, що підприємства неоднаково реагують на спільний геополітичний шок. Підприємства, які використовують гнучкі підходи в управлінні фінансовою дисципліною показують найкращу адаптивність до економічних потрясінь. Та частина компаній, які після початкового погіршення результатів адаптувались до нових умов, продемонстрували найбільш динамічне відновлення [9, с. 62].

Фінансова стійкість підприємства як комплексна категорія детермінується п'ятьма взаємопов'язаними компонентами, які наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні складові фінансової стійкості аграрного підприємства в умовах воєнних ризиків**

| Складова                  | Зміст                                                           | Основні загрози                                              |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Ліквідність               | Здатність своєчасно фінансувати поточні витрати та зобов'язання | Затримка реалізації, неплатежі, нерівномірність надходжень   |
| Структура капіталу        | Співвідношення власних і позикових джерел                       | Висока частка короткострокового та валютного боргу           |
| Прибутковість             | Здатність створювати внутрішні джерела фінансування             | Зростання собівартості, зниження цін, втрата ринків          |
| Фінансові резерви         | Запас коштів і ресурсів для реагування на шоки                  | Непередбачені витрати, втрата активів, зупинення виробництва |
| Інвестиційна спроможність | Можливість відновлювати й модернізувати активи                  | Невизначеність окупності, дефіцит капіталу                   |

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення матеріалів дослідження.

Першою складовою фінансової стійкості є ліквідність. Для аграрного підприємства вона має особливе значення через часовий розрив між виробничими витратами й надходженням коштів від реалізації. Воєнні ризики ще більше збільшують цей розрив через затримки польових робіт, транспортування, експорту та розрахунків покупців. Підприємство може бути прибутковим за даними обліку, але одночасно відчувати дефіцит коштів.

Планування грошових потоків повинно охоплювати прогноз надходжень і платежів, платіжний календар, черговість фінансування витрат, мінімальний залишок коштів та потребу у короткостроковому фінансуванні. До критичних належать платежі, без яких неможливо завершити виробничий цикл, зберегти активи, виконати податкові та боргові зобов'язання. Фінансовий план має регулярно переглядатися відповідно до зміни безпекової ситуації [13, с. 71].

Другою складовою є структура капіталу. Надмірна залежність від позикових коштів знижує здатність підприємства витримувати скорочення доходів. Особливо ризиковим є поєднання високого боргового навантаження з короткими строками погашення та валютними зобов'язаннями. Структура боргу має відповідати тривалості операційного циклу, валюті майбутніх надходжень і здатності підприємства покривати процентні витрати [11, с. 101].

Третьою складовою є прибутковість. У воєнний період прибуток виступає не лише показником результативності, а й основним внутрішнім джерелом фінансування. За обмеженого доступу до кредитів підприємство використовує його для створення резервів, ремонту техніки, зміни логістики, відновлення активів та інвестування в автономне енергозабезпечення [3].

Підтримання прибутковості не повинно зводитися до механічного скорочення витрат. Відмова від необхідного ремонту, страхування або формування запасів може тимчасово покращити фінансовий результат, але збільшити майбутні втрати. Витрати необхідно поділяти на критичні, адаптаційні, відновлювальні та такі, що можуть бути скорочені без загрози для безперервності діяльності.

Четвертою складовою є запас фінансової міцності, який охоплює грошові кошти, доступні кредитні лінії, матеріальні резерви, страхове покриття та активи, придатні для швидкого залучення фінансування. Матеріальні запаси мають особливе значення, оскільки перебої з постачанням пального, насіння, добрив або запасних частин можуть призупинити виробництво навіть за наявності коштів.

Водночас надмірні запаси заморожують оборотний капітал, збільшують витрати на зберігання та потенційні втрати в разі пошкодження складів. Їхній обсяг має визначатися з урахуванням критичності ресурсу, строку постачання, кількості альтернативних постачальників, безпечності місця зберігання та вартості фінансування. У прикордонних регіонах доцільним є територіальне розосередження критичних ресурсів.

П'ятою складовою є інвестиційна спроможність. Підприємство має не лише виконувати поточні зобов'язання, а й зберігати можливість відновлювати та оновлювати активи. Відсутність інвестицій призводить до технологічного зношення, зростання витрат і втрати конкурентоспроможності. Водночас воєнна невизначеність підвищує ризик довгострокових капіталовкладень і ускладнює оцінювання строку їх окупності.

Фінансова стійкість підприємства формується не одним показником, а взаємодією ліквідності, структури капіталу, прибутковості, резервної та інвестиційної спроможності, а також здатності підприємства своєчасно змінювати фінансові рішення. Погіршення однієї зі складових створює додаткове навантаження на інші елементи системи, тому їх оцінювання має здійснюватися комплексно.

Фінансові ризики підприємства (ліквідності, кредитний, валютний, інвестиційний, втрати активів тощо) взаємопов'язані й потребують комплексного аналізу. Наприклад, порушення логістики чи пошкодження об'єктів одночасно знижують ліквідність, погіршують кредитне забезпечення та зупиняють виробництво. Через це управління ризиками має бути безперервним: від моніторингу змін і перегляду грошових потоків до коригування бюджетів та контролю результатів. У воєнний період цей цикл повинен повторюватися регулярно, адже зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж завершується виробничий цикл [13, с. 72].

Фінансове забезпечення визначає спроможність підприємства проводити виробничий цикл, відновлювати активи та реалізовувати адаптаційні заходи. Основними джерелами залишаються власний прибуток, амортизаційні відрахування, банківські кредити, лізинг, товарне кредитування, державна підтримка, гранти та міжнародне фінансування. Війна зменшила доступність більшості зовнішніх джерел і підвищила їхню вартість [6].

Кожне джерело фінансування має свої обмеження: власні кошти лімітовані прибутковістю, кредити потребують забезпечення, лізинг розподіляє платежі у часі, а гранти вимагають співфінансування. Державна підтримка (пільгові позики, субсидії) знижує фінансове навантаження, проте її ефективність залежить від доступності для бізнесу. Тому політика відновлення має комплексно поєднувати логістику, кредитні гарантії та диференційовану підтримку оборотного капіталу підприємств [10, с. 27–33].

Страховання могло б зменшувати потребу у самостійному покритті втрат, але воєнні ризики обмежено охоплюються традиційними продуктами. Висока ймовірність масових збитків ускладнює їх комерційне страхування без державної або міжнародної участі. Тому потрібні механізми розподілу ризиків між підприємствами, страховиками, державою та міжнародними фінансовими установами [1, с. 323].

Міжнародний підхід до стійкості агропродовольчих систем охоплює диверсифікацію ринків, виробництва культур і технологій. Залежність від обмеженої кількості поставальників і продуктів підвищує вразливість до конфліктів та інших шоків. Аналогічна закономірність діє на рівні підприємства: концентрація доходів на одному виді продукції або ринку збільшує фінансові втрати у разі порушення відповідного каналу [12].

Технологічна адаптація охоплює автоматизацію обліку, моніторинг руху коштів і запасів, аналітику витрат, контроль дебіторської заборгованості та прогнозування. Оперативний доступ до інформації дає змогу швидше виявляти відхилення та переглядати рішення. В умовах просторового розосередження активів цифрові системи забезпечують централізований контроль за декількома виробничими й складськими об'єктами [4].

Завдання фінансового контролінгу полягає не лише у фіксації результатів, а й у ранньому виявленні відхилень, здатних порушити фінансову стійкість. Система контролю повинна охоплювати ліквідність, боргове навантаження, грошові потоки, прибутковість, резерви та інвестиції. До ключових індикаторів доцільно включити прогнозний касовий розрив, залишок коштів, строк погашення дебіторської заборгованості, покриття відсотків, частку короткострокового боргу, операційну маржу, точку беззбитковості, кількість місяців покриття критичних витрат і кількість альтернативних джерел фінансування. Показники мають бути пов'язані із заздалегідь визначеними діями: зменшення резерву запускає перегляд витрат, погіршення покриття боргу – переговори про реструктуризацію, а зростання логістичних витрат – зміну маршрутів і каналів збуту.

Традиційний фінансовий план ґрунтується на відносно стабільних припущеннях щодо виробництва, цін, строків реалізації та умов фінансування. У воєнний період ці припущення можуть змінюватися декілька разів протягом одного виробничого циклу.

Саме тому доцільно застосовувати адаптивну модель фінансового управління стійкістю аграрного підприємства [7].

Адаптивність моделі полягає у постійному та оперативному перегляді фінансових рішень після отримання нової інформації. Її метою є не лише мінімізація втрат, а й підтримання виробничої життєздатності, здатності генерувати грошовий потік і формувати фінансову основу для відновлення.

Першим елементом адаптивної моделі є моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. Він охоплює безпекову ситуацію, доступність земель, стан логістики й енергетики, ціни на ресурси, валютний курс, кредитні ставки, державні програми, експортні можливості, грошові кошти, запаси, дебіторську і кредиторську заборгованість та виконання бюджету.

Другим елементом є діагностика фінансової стійкості. Вона повинна поєднувати коефіцієнтний аналіз із прогнозом грошових потоків. Коефіцієнти відображають структуру активів, зобов'язань і капіталу, але не завжди показують момент виникнення дефіциту коштів. Прогноз руху коштів дозволяє визначити конкретний період касового розриву та суму необхідного фінансування.

Третім елементом є перетворення ризиків на фінансові наслідки. Кожна суттєва загроза має бути пов'язана зі зміною доходів, витрат, потреби в оборотному капіталі, вартості активів і здатності обслуговувати борг. Підприємству важливо визначати не тільки найбільш імовірні втрати, а й критичні пороги, після досягнення яких виробництво стає збитковим або виникає загроза неплатоспроможності.

Четвертим елементом є сценарне планування. Доцільно формувати базовий, негативний, критичний і відновлювальний сценарії. Для кожного з них визначаються прогноз доходів, витрат, грошового потоку, потреби у фінансуванні, обсяг резервів, боргові платежі та інвестиції. Сценарний підхід дозволяє враховувати різні комбінації прямих і непрямих наслідків війни.

П'ятим елементом є формування пакета фінансових рішень. За дефіциту ліквідності пріоритетними є використання резерву, прискорення погашення дебіторської заборгованості, перенесення некритичних платежів і залучення короткострокового фінансування. За високого боргового навантаження – реструктуризація та обмеження нових зобов'язань. За зниження прибутковості – перегляд виробничої структури, витрат, логістики й умов реалізації.

Шостим елементом є реалізація рішень та фінансовий контролінг. Для кожного заходу необхідно визначити відповідальних осіб, строки, джерела фінансування та очікуваний результат. Контроль має показувати не лише факт виконання, а й зміну ліквідності, прибутковості, боргового навантаження й рівня резервів.

Сьомим елементом є коригування. Воно здійснюється після зміни зовнішньої ситуації, появи нових даних або відхилення результатів від сценарного плану. Коригування може охоплювати перегляд бюджету, зміну джерел фінансування, перенесення інвестицій, використання резервів, реструктуризацію боргу, зміну виробничої програми або логістичних маршрутів. Взаємозв'язок моніторингу, фінансової діагностики, оцінювання ризиків, сценарного планування, вибору інструментів, контролінгу та коригування рішень формує замкнений управлінський цикл. Структура адаптивної моделі подана на рис. 1.

Як показано на рис. 1, модель функціонує як замкнений цикл. Результати фінансового контролінгу та оцінювання реалізованих заходів повторно надходять до системи моніторингу, що забезпечує оновлення сценаріїв і фінансових рішень.

Функціонування моделі має ґрунтуватися на принципах безперервності, пріоритету ліквідності, узгодження строків фінансування з операційним циклом, диференціації рішень за рівнем територіальної вразливості, диверсифікації, зворотного зв'язку

та збереження відновлювальної спроможності. Поточна економія не повинна призводити до необоротної втрати виробничого потенціалу.



Рис. 1. Адаптивна модель фінансового управління стійкістю аграрного підприємства прикордонного регіону

Джерело: авторська розробка.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Фінансова стійкість аграрних підприємств прикордонних регіонів формується не лише показниками ліквідності, платоспроможності та прибутковості, а й здатністю оперативно адаптувати структуру витрат, капіталу, резервів і грошових потоків до зміни безпекової ситуації.

Адаптивна модель фінансового управління стійкістю аграрного підприємства прикордонного регіону являє собою циклічну систему моніторингу, діагностики, сценарного планування, вибору фінансових інструментів, контролю та коригування, спрямовану на підтримання ліквідності, платоспроможності, прибутковості, виробничої безперервності та інвестиційної спроможності в умовах змінної інтенсивності воєнних ризиків.

Її застосування дає змогу своєчасно виявляти касові розриви, зростання боргового навантаження, скорочення резервів і прибутковості та відповідно змінювати платіжний календар, умови фінансування, структуру витрат, логістичні маршрути й напрями використання ресурсів.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення порогових значень показників на підприємствах різного розміру, спеціалізації та рівня територіальної вразливості. Перспективним є розроблення інтегрального показника фінансової стійкості, визначення критичних значень фінансових індикаторів для різних сценаріїв, а також оцінювання результативності страхування воєнних ризиків, кредитних гарантій, компенсаційних програм, грантового фінансування та цифрового моніторингу фінансових потоків.

1. Бондаренко Н. В., Цибань В. С., Деркач Т. А. Механізм забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Вип. 107, ч. 2. С. 319–329. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-319-329>.
2. Гладкий Я., Дунець А., Лісницький В., Молен Р. Проблеми забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств в умовах правового режиму воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 1. С. 254–267. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.254>.
3. Медвідь В. Ю., Суржиков О. І. Формування адаптивної системи управління економічною безпекою аграрних підприємств у контексті забезпечення їх прибутковості під впливом воєнних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-160>.
4. Паламарчук В. В. Забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства в умовах воєнних загроз. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.139>.
5. Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1–2. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.041>.
6. Тітов Д. В., Олексієнко В. В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.
7. Черних О. Методичні підходи до адаптивного управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8, no. 4. Article 11. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.11>.
8. Chepeliev M., Maliszewska M., Seara e Pereira M. F. Disentangling the channels of impact of the Ukraine war on global food markets: an integrated scenario approach. *Food Security*. 2025. Vol. 17. P. 781–809. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-025-01560-6>.
9. Hernandez-Romero M., Coenders G. Financial resilience of agricultural and food production companies in Spain: a compositional cluster analysis of the impact of the Russia–Ukraine war (2021–2023). *European Accounting and Management Review*. 2025. Vol. 11, issue 1. P. 55–80. DOI: <https://doi.org/10.26595/eamr.v11i1.03>.
10. Kotykhova O., Babych M., Pohorielova O., Nadvynychnyy S. Economic impacts of war on Ukraine's agricultural sector: a policy framework for recovery and resilience. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. Vol. 11, no. 4. P. 5–39.
11. Kuzenko T., Sablina N., Voloschuk M., Glushkov O., Drugova O., Sherstyuk O. The impact of geopolitical risks on the financial stability of the agricultural sector: a comparative analysis of Ukraine and the countries of the European Union. *Technology Audit and Production Reserves*. 2026. No. 1/4 (87). P. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.353121>.
12. Neik T. X., Siddique K. H. M., Mayes S., Edwards D., Batley J., Mabhaudhi T., Song B. K., Massawe F. Diversifying agrifood systems to ensure global food security following the Russia–Ukraine crisis. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2023. Vol. 7. Article 1124640. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1124640>.
13. Semenenko O., Dobrovolskyi U., Vasylenko S., Yarmolchuk M., Tarhonskyi V. Risks of managing financial resources of the agricultural sector of Ukraine in the zone of military conflict: challenges, threats, ways of counteraction. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31, no. 3. P. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.75>.

### References

1. Bondarenko N. V., Tsyban V. S., Derkach T. A. (2025). Mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky ahrarnykh pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Mechanism for ensuring the financial security of agricultural enterprises under economic instability]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu. Collection of Scientific Papers of Uman National University*, issue 107(2), pp. 319–329. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-319-329>.
2. Hladkyi Ya., Dunets A., Lisnyskyi V., Molen R. (2024). Problemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky ahrarnykh pidpriemstv v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Problems of ensuring the economic security of agricultural enterprises under the legal regime of martial law]. *Ekonomichnyi analiz. Economic Analysis*, vol. 34(1), pp. 254–267. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.254>.
3. Medvid V. Yu., Surzhykov O. I. (2025). Formuvannia adaptivnoi systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu ahrarnykh pidpriemstv u konteksti zabezpechennia yikh prybutkovosti pid vplyvom voiennykh vyklykiv [Formation of an adaptive economic security management system for agricultural enterprises in the context of ensuring their profitability under the influence of military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo. Economy and Society*, Issue 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-160>.
4. Palamarchuk V. V. (2025). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky ahrarnoho pidpriemstva v umovakh voiennykh zahroz [Ensuring the economic security of an agricultural enterprise under wartime threats]. *Efektivna ekonomika. Efficient Economy*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.139>.
5. Raiter N., Matskiv H. (2023). Ryzkyky ahrarnoho pidpriemnytstva v umovakh viiny [Risks of agrarian business under war conditions]. *Ahrarna ekonomika. Agrarian Economy*, vol. 16(1–2), pp. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.041>.
6. Titov D. V., Oleksiienko V. V. (2024). Finansove zabezpechennia ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financial security of the agricultural sector of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo. Economy and Society*, issue 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.
7. Chernykh O. (2024). Metodychni pidkhody do adaptivnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery [Methodological approaches to adaptive management of the development of agri-food enterprises]. *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 8(4), article 11. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.11>.
8. Chepeliev M., Maliszewska M., Seara e Pereira M. F. (2025). Disentangling the channels of impact of the Ukraine war on global food markets: An integrated scenario approach. *Food Security*, vol. 17, pp. 781–809. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-025-01560-6>.
9. Hernandez-Romero M., Coenders G. (2025). Financial resilience of agricultural and food production companies in Spain: A compositional cluster analysis of the impact of the Russia–Ukraine war (2021–2023). *European Accounting and Management Review*, vol. 11(1), pp. 55–80. DOI: <https://doi.org/10.26595/eamr.v11i1.03>.
10. Kotykova O., Babych M., Pohorielova O., Nadvynychnyy S. (2025). Economic impacts of war on Ukraine's agricultural sector: A policy framework for recovery and resilience. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 11(4), pp. 5–39.
11. Kuzenko T., Sablina N., Voloschuk M., Glushkov O., Drugova O., Sherstyuk O. (2026). The impact of geopolitical risks on the financial stability of the agricultural sector: A comparative analysis of Ukraine and the countries of the European Union. *Technology Audit and Production Reserves*, no. 1/4(87), pp. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.353121>.
12. Neik T. X., Siddique K. H. M., Mayes S., Edwards D., Batley J., Mabhaudhi T., Song B. K., Massawe F. (2023). Diversifying agrifood systems to ensure global food security following the Russia-Ukraine crisis. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, vol. 7, article 1124640. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1124640>.
13. Semenenko O., Dobrovolskyi U., Vasylenko S., Yarmolchuk M., Tarhonskyi V. (2024). Risks of managing financial resources of the agricultural sector of Ukraine in the zone of military conflict: Challenges, threats, ways of counteraction. *Ekonomika APK – The Economy of the Agro-Industrial Complex*, vol. 31(3), pp. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.75>.

**ADAPTIVE FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR THE RESILIENCE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE'S BORDER REGIONS UNDER MILITARY RISKS****Vasyl Yemets**

Sumy National Agrarian University  
40021, Sumy, Gerasima Kondratieva Street, 160  
e-mail: vasya17.yemets@gmail.com, ORCID: 0009-0008-6966-1700

**Abstract.** The article examines the theoretical and applied foundations of adaptive financial management aimed at strengthening the resilience of agricultural enterprises in Ukraine's border regions under wartime risks. The main channels through which military threats affect enterprises are identified, including the destruction or loss of assets, restricted access to agricultural land, disruption of logistics and energy supply, labour shortages, rising production costs, deterioration of sales conditions, and limited access to credit and investment resources. Particular attention is paid to the territorial factor, since proximity to areas exposed to hostilities increases the probability of business interruption, liquidity shortages, declining solvency, and financial losses.

The analysis shows that financial resilience cannot be assessed only through static indicators of liquidity, profitability, solvency, and capital structure. It should also reflect the enterprise's ability to adjust financial decisions, redistribute resources, revise cash flows, and maintain production continuity under changing external conditions. The main components of financial resilience are identified as liquidity, capital structure, profitability, financial reserves, and investment capacity. Their interdependence is substantiated, since deterioration in one component increases pressure on the others and may generate cascading financial consequences.

An adaptive financial management model for agricultural enterprises in border regions is developed. It combines monitoring of the external and internal environment, financial diagnostics, assessment of risk consequences, scenario planning, selection of financial instruments, and implementation of management decisions, controlling, and subsequent adjustment. The model operates as a closed management cycle in which new information and deviations of actual results from planned indicators are used to revise forecasts and update managerial actions. Its application contributes to maintaining liquidity, solvency, profitability, operational continuity, and recovery capacity under prolonged military uncertainty. Further research should focus on empirical testing of the model, development of an integral financial resilience index, and evaluation of war-risk insurance, credit guarantees, grant financing, compensation mechanisms, and digital monitoring tools.

**Keywords:** financial resilience, adaptive financial management, financial reserves, liquidity, risk management, financial controlling.

*Стаття надійшла до редколегії 15.05.2026*

*Прийнята до друку 25.06.2026*

*Опублікована (оприлюднена) 30.06.2026*