

УДК 338.43:658.012.2

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-65-75>**ЛОПАТОВСЬКИЙ Віктор Григорович**кандидат економічних наук, доцент,  
проректор з науково-педагогічної роботи,  
Хмельницький національний університет,  
м. Хмельницький, УкраїнаOrcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-8830-1398>[viktor\\_lopatovskiy@khmnu.edu.ua](mailto:viktor_lopatovskiy@khmnu.edu.ua)**ЧИННИКИ ТА НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ  
ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

***Анотація.** У статті досліджено чинники та напрями трансформації бізнес-моделей фермерських господарств України у воєнний період. Визначено ключові безпекові, ресурсні, фінансові, ринкові та інституційні чинники, що впливають на зміну умов їх функціонування. Обґрунтовано, що трансформація бізнес-моделей проявляється у зміні виробничої структури, фінансових підходів, каналів збуту та системи управління діяльністю фермерських господарств. Виявлено, що в умовах воєнного періоду відбувається переорієнтація на менш ризиковані види діяльності, оптимізація використання ресурсів і диверсифікація джерел доходів. Підкреслено зростання ролі інноваційних рішень та управління ризиками у забезпеченні економічної стійкості фермерських господарств. Визначено вплив інституціонального регулювання та державної підтримки на адаптаційні можливості суб'єктів господарювання. Запропоновано систематизацію напрямів трансформації бізнес-моделей, що охоплюють виробничу, ресурсну, фінансову, збутову, інноваційну та управлінську складові. Обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів державної підтримки фермерських господарств з метою підвищення їх стійкості та ефективності функціонування в умовах воєнного періоду.*

***Ключові слова:** Фермерські господарства; трансформація; бізнес-моделі; економічні інтереси; діяльність; розвиток; інституціональне регулювання; державна підтримка; воєнний період; економічна стійкість.*

**Постановка проблеми.** Фермерські господарства України функціонують у середовищі, яке зазнало різкої трансформації під впливом воєнних дій. Воєнний період змінив базові умови ведення аграрного бізнесу та порушив усталені механізми господарювання. Порушення виробничих циклів, логістичних ланцюгів і доступу до ресурсів формує нову конфігурацію економічного середовища. Це знижує передбачуваність результатів діяльності та підвищує рівень ризиків. У таких умовах ефективність окремих управлінських рішень залежить від їх узгодженості в межах загальної системи управління. Виникає необхідність переосмислення принципів функціонування фермерських господарств. Це актуалізує дослідження трансформації їх бізнес-моделей .

Воєнні виклики спричинили значні втрати виробничого потенціалу аграрного сектору. Руйнування інфраструктури, замінування сільськогосподарських угідь та втрата частини активів обмежують можливості ведення господарської діяльності. Порушення логістики ускладнює постачання ресурсів і реалізацію продукції. Зростають витрати на транспортування та зберігання. Це впливає на структуру витрат і знижує рентабельність виробництва. Фермерські господарства змушені адаптуватися до нових умов функціонування. У таких обставинах питання збереження операційної діяльності набуває першочергового значення .

Суттєвим обмежувальним фактором виступає дефіцит трудових ресурсів. Скорочення чисельності працівників пов'язане з мобілізаційними процесами та міграцією населення. Це ускладнює виконання технологічних операцій у визначені строки. Знижується керованість виробничих процесів і зростає ризик втрати врожаю. За таких умов підвищується значення ефективного використання наявного персоналу. Фермерські господарства змінюють підходи до

організації праці. Посилюється роль технологічних рішень та автоматизації. Це впливає на структуру бізнес-моделі підприємства.

Важливим чинником трансформації є фінансові обмеження та зниження доступу до інвестиційних ресурсів. Воєнний період супроводжується зростанням витрат та нестабільністю доходів. Підприємства стикаються з проблемами ліквідності та обмеженими можливостями фінансування. Державні програми підтримки частково компенсують ці втрати. Водночас доступ до них є нерівномірним і потребує додаткових адміністративних витрат. Це знижує ефективність їх використання. У таких умовах змінюються підходи до фінансового управління та планування діяльності.

Ринкове середовище функціонування фермерських господарств також зазнає значних змін. Порушення традиційних каналів збуту змушує підприємства переглядати свої маркетингові стратегії. Зростає значення диверсифікації ринків реалізації продукції. Посилюється орієнтація на локальні канали збуту. Водночас спостерігається висока волатильність цін. Це ускладнює прогнозування доходів і планування діяльності. Фермерські господарства змушені адаптувати свою поведінку до нових ринкових умов. Це є важливим елементом трансформації бізнес-моделей.

Інституційне середовище також зазнає змін під впливом воєнних викликів. Держава впроваджує нові інструменти підтримки аграрного сектору. Вони спрямовані на забезпечення ліквідності та стимулювання розвитку господарств. Водночас існують інституційні бар'єри, пов'язані зі складністю процедур і доступу до ресурсів. Це обмежує ефективність державного регулювання. Додатковим фактором виступає необхідність адаптації до європейських стандартів. Це формує нові вимоги до діяльності фермерських господарств.

У відповідь на зазначені виклики відбувається активізація процесів впровадження інновацій. Використання сучасних технологій дозволяє частково компенсувати дефіцит ресурсів. Автоматизація виробництва підвищує ефективність використання праці. Розвиток нових напрямів діяльності сприяє диверсифікації джерел доходів. Зокрема, перспективними є біоенергетика та вуглецеве землеробство. Це створює додаткові можливості для підвищення економічної стійкості господарств. Водночас впровадження інновацій потребує інвестицій та організаційних змін.

Сукупність наведених факторів свідчить про системний характер трансформації діяльності фермерських господарств. Воєнний період формує нову модель їх функціонування. Зміни охоплюють виробничу, фінансову, ринкову та інституційну сфери. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу трансформаційних процесів. Особливої уваги потребує визначення чинників та напрямів зміни бізнес-моделей. Розв'язання цих питань має важливе значення для забезпечення стійкості аграрного сектору. Це визначає актуальність і наукову значущість дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання розвитку фермерських господарств України досліджується у значній кількості наукових праць, у яких розглядаються економічні, організаційні та інституційні аспекти їх функціонування. У роботах сучасних науковців увага зосереджується на оцінці стану фермерства, визначенні тенденцій його розвитку та ролі у забезпеченні продовольчої безпеки. Зокрема, І. М. Беженар, О. Ю. Грищенко аналізують сучасний стан і перспективи розвитку фермерських господарств, підкреслюючи їх значення в аграрній економіці [2]. Подібні підходи відображені у працях О. А. Горобченко, Т. Г. Олійник, М. С. Гапоненко, які розглядають фермерство як важливий елемент соціально-економічного розвитку сільських територій [10]. Дослідження цих авторів формують теоретичну основу для подальших наукових розвідок. Водночас вони переважно відображають умови функціонування фермерських господарств без урахування воєнних факторів.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється проблемам функціонування фермерських господарств у кризових умовах. Л. О. Бойко акцентує увагу на загостренні ризиків у період невизначеності, пов'язаних із логістикою, ресурсним забезпеченням та фінансовими обмеженнями [1]. І. Фурман, В. Дмитрик досліджують механізми державного регулювання розвитку фермерських господарств в умовах воєнного стану та обґрунтовують необхідність

посилення державної підтримки [6]. Ці праці розкривають вплив зовнішніх факторів на діяльність господарств. Водночас основний акцент зроблено на описі проблем та інструментів їх подолання. Менше уваги приділяється системному аналізу трансформації внутрішніх механізмів функціонування підприємств.

Окремий напрям досліджень стосується організаційно-економічних засад розвитку фермерських господарств. Т. О. Шматковська, Г. В. Східницька обґрунтовують необхідність удосконалення системи управління фермерськими господарствами та підвищення ефективності використання ресурсів [3]. У працях М. Ф. Кропивко, М. І. Кісіль розглядаються методичні підходи до формування стратегій управління ефективністю інвестицій [9]. Ці дослідження акцентують увагу на внутрішніх аспектах діяльності підприємств. Водночас вони недостатньо враховують вплив зовнішніх шоків, зокрема воєнних, на зміну параметрів господарювання.

Значний інтерес становлять дослідження, присвячені ринковій поведінці фермерських господарств. Н. О. Бленда, І. І. Чернега, М. А. Коротеєв аналізують діяльність фермерських господарств у формуванні пропозиції на аграрному ринку та визначають перспективи їх розвитку [4]. У цих роботах підкреслюється важливість адаптації підприємств до змін ринкової кон'юнктури. Акцент робиться на диверсифікації каналів збуту та підвищенні конкурентоспроможності. Разом із тим недостатньо досліджено вплив воєнних факторів на зміну структури ринкових відносин. Залишається відкритим питання трансформації збутових компонентів бізнес-моделі.

Вагомий внесок у дослідження інституційного забезпечення розвитку фермерських господарств зроблено у працях С. М. Лукаш, Р. Конєв, а також Ю. В. Золотницька. У цих роботах розглядаються механізми фінансової підтримки та нормативно-правове забезпечення розвитку фермерства [5; 8]. Автори підкреслюють значення державного регулювання у забезпеченні стійкості аграрного сектору. Водночас відзначається наявність інституційних обмежень, що стримують розвиток фермерських господарств. Проте вплив цих факторів на трансформацію бізнес-моделей досліджено недостатньо.

Окрему групу становлять дослідження інноваційного розвитку фермерських господарств. М. В. Дубініна, Я. А. Тивончук аналізують економічні переваги вуглецевого землеробства як одного з перспективних напрямів розвитку [7]. У роботі R. R. Danda обґрунтовується роль технологічних інновацій у підвищенні ефективності аграрного виробництва [11]. Ці дослідження підкреслюють значення інновацій як фактору підвищення конкурентоспроможності. Водночас вони розглядають інновації переважно як окремих елемент розвитку. Недостатньо уваги приділено їх інтеграції у цілісну бізнес-модель підприємства.

Аналіз наукових праць свідчить, що існуючі дослідження охоплюють широкий спектр проблем розвитку фермерських господарств. Вони висвітлюють окремі аспекти їх функціонування: економічні, ринкові, інституційні та інноваційні. Разом із тим відсутній комплексний підхід до дослідження трансформації бізнес-моделей фермерських господарств у воєнний період. Наявні роботи не забезпечують цілісного уявлення про взаємозв'язок чинників впливу та змін у структурі господарської діяльності. Недостатньо розробленими залишаються питання систематизації напрямів трансформації бізнес-моделей. Це ускладнює формування ефективних управлінських рішень.

Нерозв'язаною частиною проблеми є відсутність системного аналізу впливу воєнних факторів на трансформацію бізнес-моделей фермерських господарств. Недостатньо досліджено механізми взаємодії між окремими чинниками впливу. Потребує уточнення їх вплив на різні елементи бізнес-моделі. Відсутня узагальнена класифікація напрямів трансформації діяльності фермерських господарств. Це обмежує можливості адаптації підприємств до нових умов функціонування. Зазначені аспекти визначають необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Метою статті** є визначення та систематизація ключових чинників впливу на діяльність фермерських господарств України у воєнний період, а також обґрунтування основних напрямів трансформації їх бізнес-моделей з урахуванням змін у виробничому, фінансовому, ринковому та інституційному середовищі функціонування.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Функціонування фермерських господарств України у воєнний період характеризується необхідністю швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Воєнні дії порушили усталені механізми господарювання, що зумовило перегляд підходів до організації виробництва та управління ресурсами. У цих умовах бізнес-модель фермерського господарства перестає бути стабільною конструкцією і набуває динамічного характеру. Вона формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які визначають можливості функціонування підприємства. Особливого значення набуває здатність господарств адаптуватися до обмежень і ризиків. Зміни охоплюють усі ключові елементи бізнес-моделі. Це вимагає системного підходу до аналізу трансформаційних процесів.

Серед ключових чинників трансформації доцільно виокремити безпекові, ресурсні, фінансові, ринкові та інституційні. Безпекові чинники безпосередньо пов'язані з воєнними діями та їх впливом на території ведення господарства. Вони визначають можливість доступу до земельних ресурсів і збереження матеріально-технічної бази. Ресурсні чинники включають забезпеченість виробничими ресурсами, зокрема насінням, добривами, паливом та технікою. Фінансові чинники відображають рівень доступу до кредитних ресурсів та інвестицій. Ринкові чинники характеризують умови реалізації продукції та формування цін. Інституційні чинники пов'язані з державним регулюванням і нормативно-правовим забезпеченням діяльності фермерських господарств [5; 8].

Безпекові чинники мають визначальний вплив на трансформацію бізнес-моделей фермерських господарств. Обмеження доступу до сільськогосподарських угідь, їх часткове пошкодження або замінування змінюють структуру виробництва. Господарства змушені скорочувати площі обробітку або змінювати спеціалізацію. Це впливає на формування виробничої програми та обсяги продукції. Водночас підвищуються ризики втрати врожаю. У таких умовах підприємства орієнтуються на більш стійкі та менш ризиковані види діяльності. Це призводить до зміни ціннісної пропозиції бізнес-моделі.

Ресурсні обмеження також відіграють важливу роль у трансформації діяльності фермерських господарств. Порушення логістичних ланцюгів ускладнює постачання необхідних матеріально-технічних ресурсів. Зростання їх вартості впливає на структуру витрат. Підприємства змушені оптимізувати використання ресурсів і шукати альтернативні джерела постачання. Це стимулює впровадження ресурсозберігаючих технологій. Змінюється підхід до планування виробництва. Ресурсний фактор стає одним із ключових у формуванні нових бізнес-рішень [1].

Фінансові чинники визначають можливості розвитку та стабільності фермерських господарств. Воєнний період супроводжується зниженням доступу до фінансових ресурсів. Підвищуються ризики кредитування, що обмежує можливості залучення позикового капіталу. Державні програми підтримки частково компенсують ці обмеження. Водночас вони не забезпечують повного покриття потреб господарств. Це змушує підприємства переглядати фінансові стратегії. Зростає значення внутрішніх джерел фінансування.

Ринкові чинники формують нові умови реалізації продукції фермерських господарств. Порушення традиційних каналів збуту зумовлює необхідність пошуку альтернативних шляхів реалізації. Зростає роль локальних ринків та прямих продажів. Підприємства змінюють структуру виробництва відповідно до нових ринкових умов. Водночас спостерігається висока волатильність цін. Це ускладнює планування доходів і визначення економічної ефективності діяльності. Ринкові зміни впливають на формування дохідної частини бізнес-моделі [4].

Інституційні чинники визначають рамкові умови функціонування фермерських господарств. Державна підтримка відіграє важливу роль у забезпеченні їх стійкості. Запровадження фінансових програм та стимулюючих заходів сприяє збереженню діяльності підприємств. Водночас складність доступу до цих інструментів обмежує їх ефективність. Інституційне середовище впливає на прийняття управлінських рішень. Воно визначає можливості адаптації господарств до змін. Цей фактор є важливим елементом трансформації бізнес-моделей [5].

Взаємодія зазначених чинників формує комплексний вплив на діяльність фермерських господарств. Вони не діють ізольовано, а взаємопов'язані між собою. Зміни в одному середовищі спричиняють трансформації в інших. Це ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Підприємства змушені враховувати множинність впливів. Такий підхід дозволяє більш точно оцінити ризики та можливості. Він є основою формування адаптивної бізнес-моделі.

Трансформація бізнес-моделей проявляється у зміні їх основних елементів. Змінюється структура витрат, джерела доходів та система партнерських відносин. Підприємства переглядають канали постачання і збуту продукції. Посилюється роль гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Це дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх факторів. Водночас зростає значення стратегічного планування. Бізнес-модель стає інструментом адаптації до кризових умов.

З метою узагальнення впливу ключових чинників доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці, що відображає їх вплив на окремі елементи бізнес-моделі фермерських господарств (табл. 1).

Представлена систематизація дозволяє визначити ключові напрями впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на бізнес-моделі фермерських господарств. Вона є основою для подальшого аналізу напрямів їх трансформації. Визначені чинники формують передумови для структурних змін у бізнес-моделях фермерських господарств. Їх вплив проявляється через трансформацію ключових компонентів господарської діяльності. Насамперед це стосується виробничої складової, яка зазнає суттєвих змін під впливом безпекових і ресурсних обмежень. Фермерські господарства змінюють структуру посівних площ відповідно до доступності ресурсів і рівня ризику. Відбувається переорієнтація на менш витратні культури та коротші виробничі цикли. Це дозволяє зменшити навантаження на обігові кошти. Водночас скорочується частка ризикованих напрямів діяльності. Така трансформація безпосередньо впливає на виробничий блок бізнес-моделі.

**Таблиця 1 - Систематизація чинників трансформації бізнес-моделей фермерських господарств та механізмів їх впливу**

Група чинників	Зміст чинника	Механізм впливу на діяльність фермерських господарств	Елементи бізнес-моделі, що трансформуються
Безпекові	Воєнні дії, окупація територій, мінування земель	Обмеження доступу до земельних ресурсів, зростання виробничих ризиків, порушення технологічних процесів	Виробнича складова, ціннісна пропозиція, операційна діяльність
Ресурсні	Дефіцит матеріально-технічних ресурсів, порушення логістики постачання	Зростання собівартості продукції, необхідність оптимізації використання ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій	Структура витрат, виробнича модель, ресурсна база
Фінансові	Обмежений доступ до кредитних ресурсів, зростання фінансових ризиків	Зниження інвестиційної активності, переорієнтація на внутрішні джерела фінансування, скорочення витрат	Фінансова модель, джерела фінансування, грошові потоки
Ринкові	Порушення каналів збуту, волатильність цін, обмеження експорту	Диверсифікація ринків збуту, переорієнтація на внутрішній ринок, зміна цінової політики	Дохідна модель, канали збуту, взаємодія зі споживачами
Інституційні	Державне регулювання, програми підтримки, нормативно-правові зміни	Формування умов доступу до фінансових ресурсів, вплив на господарські рішення, адаптація до регуляторних вимог	Інституційне середовище, партнерські відносини, стратегічні рішення

*Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 5; 8].*

Зазначені зміни підтверджуються офіційними статистичними та аналітичними даними щодо структури посівних площ в Україні у воєнний період. Зокрема, у 2025 році загальна площа посівів перевищує 23 млн га, при цьому істотно змінюється співвідношення культур: частка зернових становить близько 48%, тоді як олійні культури займають майже 39% [17]. Водночас спостерігається перерозподіл посівних площ між окремими культурами: у 2022–2024 роках

значно зросли площі під соєю через її рентабельність, однак у 2025 році очікується їх скорочення разом із площами під ріпаком, натомість збільшуються посіви кукурудзи [17]. Такі зміни зумовлені як коливаннями світових цін, так і обмеженнями логістики та доступу до експортних каналів. Крім того, близько 5 млн га сільськогосподарських угідь залишаються недоступними через бойові дії та мінування, що додатково впливає на структуру виробництва [18]. Це підтверджує, що фермерські господарства змінюють структуру посівів не лише під впливом ринкових факторів, а й через безпекові обмеження, що є ключовим проявом трансформації їх бізнес-моделей.

Зміни у виробництві тісно пов'язані з трансформацією ресурсного забезпечення. Обмеженість матеріально-технічних ресурсів змушує підприємства переглядати підходи до їх використання. Зростає значення ефективності витрат і оптимізації ресурсних потоків. Фермерські господарства переходять до більш раціонального використання наявних ресурсів. Водночас зменшується залежність від імпортованих складових. Поширюється використання альтернативних технологічних рішень. Це сприяє формуванню більш стійкої ресурсної бази. Ресурсна адаптація стає невід'ємною частиною оновленої бізнес-моделі [1].

Паралельно відбувається трансформація фінансової складової діяльності. Обмежений доступ до кредитних ресурсів і зростання фінансових ризиків змінюють підходи до управління фінансами. Фермерські господарства орієнтуються на використання власних коштів. Зростає значення швидкості обігу капіталу. Підприємства скорочують довгострокові інвестиційні зобов'язання. Посилюється контроль за витратами. Це дозволяє підтримувати платоспроможність у нестабільних умовах. Фінансова гнучкість стає ключовим елементом адаптації [5].

Ринкові зміни визначають необхідність перегляду збутових стратегій фермерських господарств. Порушення традиційних логістичних маршрутів ускладнює експортні операції. Це стимулює переорієнтацію на внутрішній ринок. Зростає роль локальних каналів збуту та прямих продажів. Підприємства шукають нові форми взаємодії зі споживачами. Водночас посилюється залежність від коливань внутрішнього попиту. Це впливає на стабільність доходів. Такі зміни трансформують дохідну складову бізнес-моделі [4].

Важливим напрямом адаптації є трансформація партнерських відносин. Умови воєнного періоду змушують фермерські господарства переглядати систему взаємодії з контрагентами. Зростає значення кооперації між виробниками. Це дозволяє оптимізувати витрати та спільно вирішувати логістичні проблеми. Формуються нові партнерські зв'язки на локальному рівні. Водночас змінюється характер взаємодії з державними інституціями. Партнерська складова стає важливим інструментом підвищення стійкості бізнес-моделі.

Інноваційна складова відіграє важливу роль у процесах трансформації. Впровадження сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва в умовах обмежених ресурсів. Автоматизація процесів частково компенсує дефіцит трудових ресурсів. Використання сучасної техніки сприяє зниженню витрат. Крім того, розвиваються нові напрями діяльності, зокрема біоенергетика та вуглецеве землеробство. Це відкриває додаткові джерела доходів. Інновації інтегруються у бізнес-модель як інструмент адаптації [7; 11].

Зростання невизначеності обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління ризиками. Фермерські господарства приділяють більше уваги їх ідентифікації та мінімізації. Застосовуються механізми диверсифікації виробництва. Підприємства прагнуть зменшити залежність від окремих видів діяльності. Посилюється роль гнучкого планування. Управлінські рішення приймаються з урахуванням змін зовнішнього середовища. Це дозволяє підвищити адаптивність бізнес-моделі.

Зміни охоплюють також стратегічний рівень управління. Фермерські господарства переглядають свої довгострокові орієнтири розвитку. Основна увага приділяється забезпеченню стабільності діяльності. Зменшується орієнтація на екстенсивне зростання. Підприємства фокусуються на ефективності використання ресурсів. Важливим стає формування гнучких стратегій розвитку. Вони враховують динамічний характер зовнішнього середовища. Стратегічна адаптація стає основою трансформації бізнес-моделі [9].

Сукупність зазначених змін дозволяє виокремити основні напрями трансформації бізнес-моделей фермерських господарств. Вони охоплюють виробничу, ресурсну, фінансову, збутову, інноваційну та управлінську сфери. Кожен із напрямів є реакцією на відповідні чинники впливу. Водночас їх взаємодія формує цілісну систему адаптації. Це забезпечує можливість функціонування підприємств у складних умовах. Бізнес-модель перетворюється на інструмент забезпечення стійкості. Її трансформація має системний характер.

З метою узагальнення зазначених змін доцільно систематизувати основні напрями трансформації бізнес-моделей фермерських господарств (табл. 2).

Представлені напрями відображають комплексний характер трансформаційних процесів. Вони демонструють, що зміни охоплюють усі ключові елементи бізнес-моделі. Узгодженість цих змін визначає ефективність адаптації фермерських господарств. Це створює передумови для подальшого аналізу результативності таких трансформацій та їх довгострокових наслідків.

**Таблиця 2 - Напрями трансформації бізнес-моделей фермерських господарств України у воєнний період та їх економічні ефекти**

Напрямок трансформації	Зміст трансформаційних змін	Економічний ефект
Виробничий	Оптимізація структури посівних площ, зміна спеціалізації, переорієнтація на менш ризиковані та менш витратні культури	Підвищення адаптивності виробництва, зниження виробничих ризиків
Ресурсний	Рационалізація використання матеріально-технічних ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, зменшення залежності від зовнішніх постачальників	Зниження собівартості продукції, підвищення ефективності використання ресурсів
Фінансовий	Скорочення зовнішнього фінансування, переорієнтація на власні оборотні кошти, оптимізація витрат і грошових потоків	Підвищення ліквідності та фінансової стійкості господарств
Збутовий	Диверсифікація каналів реалізації, переорієнтація на внутрішній ринок, розвиток прямих продажів і локальних ринків	Стабілізація доходів, зниження залежності від зовнішніх ринків
Інноваційний	Впровадження сучасних технологій, автоматизація виробництва, розвиток нових напрямів діяльності (біоенергетика, вуглецеве землеробство)	Підвищення продуктивності, диверсифікація джерел доходів
Управлінський	Удосконалення системи управління, впровадження ризик-менеджменту, підвищення гнучкості управлінських рішень	Зниження невизначеності, підвищення ефективності управління

*Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 5; 7; 9].*

Процеси трансформації бізнес-моделей фермерських господарств у воєнний період мають комплексний і багаторівневий характер. Вони охоплюють не лише окремі напрями діяльності, а всю систему функціонування підприємства. Зміни у виробництві, фінансах, збуті та управлінні формують нову логіку господарювання. Вона базується на гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зовнішні виклики. Водночас зростає роль узгодженості між різними елементами бізнес-моделі. Це дозволяє підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень. Такий підхід забезпечує більш стійке функціонування фермерських господарств у нестабільних умовах.

Важливою особливістю трансформацій є їх нерівномірність залежно від масштабів і спеціалізації фермерських господарств. Малі підприємства швидше адаптуються до змін завдяки більшій гнучкості. Водночас вони мають обмежені фінансові та ресурсні можливості. Великі господарства володіють більшим потенціалом, проте їх адаптація є складнішою через інерційність управлінських процесів. Це зумовлює різні моделі поведінки у відповідь на однакові виклики. Відповідно трансформація бізнес-моделей має диференційований характер. Вона залежить від внутрішніх можливостей підприємства та умов його функціонування. Це необхідно враховувати при формуванні управлінських рішень.

Суттєве значення має поєднання короткострокових і довгострокових рішень у процесі трансформації. У короткостроковому періоді підприємства орієнтуються на збереження ліквідності та безперервності діяльності. Це передбачає скорочення витрат і оптимізацію ресурсів. У довгостроковій перспективі важливим є формування нових напрямів розвитку. Зокрема, впровадження інновацій та диверсифікація діяльності. Таке поєднання дозволяє не лише виживати, а й створювати основу для подальшого розвитку. Воно формує більш стійку бізнес-модель.

Результати проведеного аналізу свідчать, що трансформація бізнес-моделей фермерських господарств є закономірною реакцією на воєнні виклики. Вона відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників. Кожен із них формує окремі напрями змін, але лише їх сукупність забезпечує ефективну адаптацію. Важливим є те, що трансформація має не тимчасовий, а системний характер. Вона визначає нову модель функціонування аграрного бізнесу. Це змінює підходи до управління підприємствами.

Разом із тим ефективність трансформації значною мірою залежить від інституційного середовища та рівня державної підтримки. Наявність фінансових інструментів і програм стимулювання сприяє адаптації фермерських господарств. Водночас важливо забезпечити їх доступність і прозорість. Це дозволить підвищити результативність використання державних ресурсів. Крім того, необхідним є вдосконалення нормативно-правової бази. Вона повинна враховувати сучасні виклики та потреби аграрного сектору. Інституційна підтримка є важливою умовою стабільного розвитку фермерства.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило встановити, що трансформація бізнес-моделей фермерських господарств України у воєнний період має системний характер і обумовлена впливом комплексу взаємопов'язаних чинників. Серед них визначальними є безпекові, ресурсні, фінансові, ринкові та інституційні. Їх сукупний вплив змінює умови функціонування підприємств та формує необхідність перегляду традиційних підходів до ведення господарської діяльності. Це проявляється у зміні ключових елементів бізнес-моделі та механізмів створення економічної цінності.

Встановлено, що трансформація бізнес-моделей відбувається через адаптацію виробничої, фінансової, збутової та управлінської складових діяльності фермерських господарств. Зміни у виробництві пов'язані з оптимізацією структури посівів і зниженням витрат. Фінансова трансформація передбачає підвищення ролі власних ресурсів і скорочення залежності від зовнішнього фінансування. У сфері збуту відбувається диверсифікація каналів реалізації продукції. Управлінські зміни спрямовані на підвищення гнучкості та ефективності прийняття рішень.

Доведено, що важливу роль у трансформаційних процесах відіграє інноваційна складова. Впровадження сучасних технологій сприяє підвищенню ефективності виробництва та зниженню ресурсної залежності. Розвиток нових напрямів діяльності, зокрема біоенергетики та вуглецевого землеробства, створює додаткові можливості для диверсифікації доходів. Це підвищує стійкість фермерських господарств і розширює їх адаптаційний потенціал.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування того, що ефективність трансформації бізнес-моделей значною мірою залежить від інституційного середовища. Державна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності діяльності фермерських господарств. Водночас існуючі механізми потребують удосконалення з точки зору доступності та результативності. Це дозволить підвищити ефективність адаптації підприємств до воєнних умов.

Виявлено, що трансформація бізнес-моделей має диференційований характер залежно від масштабів діяльності та ресурсного потенціалу фермерських господарств. Малі підприємства характеризуються більшою гнучкістю, але мають обмежені можливості для інвестування. Великі господарства володіють більшими ресурсами, проте їх адаптація є більш інерційною. Це зумовлює необхідність врахування індивідуальних особливостей підприємств при формуванні стратегій розвитку.

Отримані результати свідчать про доцільність подальшого дослідження трансформаційних процесів у фермерських господарствах. Перспективним напрямом є розроблення методичних

підходів до оцінки ефективності бізнес-моделей в умовах воєнного періоду. Також потребує поглибленого аналізу взаємозв'язок між окремими чинниками впливу та результатами діяльності підприємств. Важливим є дослідження довгострокових наслідків трансформації для розвитку аграрного сектору.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-моделей фермерських господарств. Це включає розробку інструментів підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності. Особливу увагу слід приділити питанням інтеграції інновацій та розвитку партнерських відносин. Це сприятиме формуванню ефективної системи функціонування фермерських господарств у сучасних умовах.

#### Список використаних джерел

1. Бойко Л. О. Виклики та проблеми фермерських господарств у період невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02>.
2. Беженар І. М., Грищенко О. Ю. Фермерські господарства в Україні: стан та перспективи розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. С. 4–14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14>.
3. Шматковська Т. О., Східницька Г. В. Організаційно-економічні засади розвитку фермерських господарств в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8062> (дата звернення: 01.12.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.68.
4. Бленда Н. О., Чернега І. І., Коротєєв М. А. Діяльність фермерських господарств у формуванні пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції та визначення стратегічних перспектив їх розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. С. 330–335. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-44>.
5. Лукаш С. М., Конєв Р. Фінансова підтримка фермерських господарств в Україні в контексті підготовки до європейської інтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 699–705. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-179>.
6. Фурман І., Дмитрик В. Державне регулювання розвитку фермерських господарств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-25>.
7. Дубініна М. В., Тивончук Я. А. Фінансові переваги вуглецевого землеробства: аналіз для фермерських господарств. *Modern Economics*. 2024. № 48. С. 23–30. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V48\(2024\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-03).
8. Золотницька Ю. В. Нормативно-правове забезпечення державної підтримки сімейного фермерства в Україні. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 75–82. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-10).
9. Кропивко М. Ф., Кісіль М. І. Теоретичні засади і методичні підходи до формування стратегії управління ефективністю інвестицій фермерського господарства. *Економіка АПК*. 2021. Т. 28, № 1. С. 6–15. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202101006>.
10. Горобченко О. А., Олійник Т. Г., Гапоненко М. С. Фермерство України: тенденції та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 66–71. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-10).
11. Danda R. R. Innovations in agricultural machinery: Assessing the impact of advanced technologies on farm efficiency. *Journal of Artificial Intelligence and Big Data*. 2023. Vol. 3, No. 1. P. 29–48. DOI: 10.31586/jaibd.2022.1156.
12. Організація сімейних фермерських господарств : метод. рек. / Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 92 с.
13. Малік М., Шпикуляк О., Мамчур В. Реалізація цілей сталого розвитку України в контексті трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські. *Виклики часу*. 2020. С. 21–31. DOI: 10.37100/2616-7689/2020/7(26)/3.
14. Марків Г., Содома Р. Аналіз концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018–2020 роки. *Аграрна економіка*. 2018. Т. 11, № 3–4. С. 129–136. DOI: 10.31734/agrarecon2018.03.129.
15. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

16. Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств : Закон України від 31.03.2016 № 1067-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-19#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

17. Про стан посівної кампанії та структуру посівних площ у 2025 році : інформація Комітету Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. URL: [https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main\\_news/75854.html](https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/75854.html) (дата звернення: 01.12.2025).

18. Середній розмір фермерського господарства в Україні зріс до 649 га у 2024 році : аналітичні дані Торгово-промислової палати України. URL: <https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/serednii-rozmir-fermerskogo-gospodarstva-v-ukrayini-zbilshivsia-z-479-ga-u-2010-rotsi-do-649-ga-u-2024-rotsi> (дата звернення: 01.12.2025).

### References

1. Boiko L. (2024). Challenges and problems of farms in the period of uncertainty. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02> (in Ukr.).
2. Bezhenar I. & Gryshchenko O. (2023). Farms in Ukraine: state and development prospects. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 9, 4–14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14> (in Ukr.).
3. Shmatkovska T. & Skhidnytska G. (2020). Organizational and economic foundations of farm development in Ukraine. *Efektivna ekonomika*, 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.68. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8062> (Accessed: 01.12.2025) (in Ukr.).
4. Blenda N., Cherniha I. & Korotieiev M. (2021). Activities of farms in shaping the supply on the market of agricultural products and determining strategic prospects for their development in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34, 330–335. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-44> (in Ukr.).
5. Lukash S. & Koniev R. (2024). Financial support of farms in Ukraine in the context of preparation for European integration. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68, 699–705. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-179> (in Ukr.).
6. Furman I. & Dmytryk V. (2024). State regulation of farm development under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-25> (in Ukr.).
7. Dubinina M. & Tyvonchuk Ya. (2024). Financial benefits of carbon farming: analysis for farms. *Modern Economics*, 48, 23-30. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V48\(2024\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-03) (in Ukr.).
8. Zolotnytska Yu. (2025). Regulatory and legal support of state support for family farming in Ukraine. *Modern Economics*, 50, 75-82. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-10) (in Ukr.).
9. Kropyvko M. & Kisil M. (2021). Theoretical foundations and methodological approaches to the formation of a strategy for managing the investment efficiency of a farm. *Ekonomika APK*, 28(1), 6–15. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202101006> (in Ukr.).
10. Horobchenko O., Oliinyk T. & Haponenko M. (2020). Farming of Ukraine: trends and development prospects. *Modern Economics*, 21, 66-71. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-10) (in Ukr.).
11. Danda R. R. (2023). Innovations in agricultural machinery: Assessing the impact of advanced technologies on farm efficiency. *Journal of Artificial Intelligence and Big Data*, 3(1), 29–48. DOI: 10.31586/jaibd.2022.1156.
12. Lupenko Yu., Malik M., Shpykuliak O. et al. (2020). Organization of family farms: guidelines. Kyiv: NSC "IAE", 92 (in Ukr.).
13. Malik M., Shpykuliak O. & Mamchur V. (2020). Implementation of the goals of sustainable development of Ukraine in the context of the transformation of personal peasant households into family farms. *Vyklyky chasu*, 21–31. DOI: 10.37100/2616-7689/2020/7(26)/3 (in Ukr.).
14. Markiv G. & Sodoma R. (2018). Analysis of the concept of development of farms and agricultural cooperation for 2018–2020. *Agrarian Economy*, 11(3–4), 129–136. DOI: 10.31734/agrarecon2018.03.129 (in Ukr.).
15. Verkhovna Rada of Ukraine (2003). “About Farming”, Law of Ukraine No. 973-IV dated 19.06.2003. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (Accessed: 01.12.2025).
16. Verkhovna Rada of Ukraine (2016). “On amendments to the Law of Ukraine ‘About Farming’ regarding the stimulation of the creation and activities of family farms”, Law of Ukraine No. 1067-VIII dated 31.03.2016. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-19#Text> (Accessed: 01.12.2025).
17. Verkhovna Rada of Ukraine (2025). On the state of the sowing campaign and the structure of sown areas in 2025: Information of the Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Agrarian and Land Policy. Retrieved from: [https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main\\_news/75854.html](https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/75854.html) (Accessed: 01.12.2025).

18. Ukrainian Chamber of Commerce and Industry (2024). The average size of a farm in Ukraine increased to 649 hectares in 2024: analytical data. Retrieved from: <https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/serednii-rozmir-fermerskogo-gospodarstva-v-ukrayini-zbilshivsya-z-479-ga-u-2010-rotsi-do-649-ga-u-2024-rotsi> (Accessed: 01.12.2025).

**LOPATOVSKYI Viktor**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Vice-Rector for Academic and Teaching Affairs,  
Khmelnyskyi National University,  
Khmelnyskyi, Ukraine

## **FACTORS AND DIRECTIONS OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION OF UKRAINIAN FARMS DURING THE WARTIME PERIOD**

**Introduction.** *The functioning of Ukrainian farms takes place under conditions of significant external shocks caused by the war, which has led to structural changes in the agricultural sector and transformation of traditional approaches to farm management. The instability of the external environment, disruption of logistics, and resource constraints require a revision of existing business models.*

**Purpose.** *The research aims to identify the key factors influencing the transformation of business models of farms in Ukraine during the wartime period and to substantiate the main directions of their adaptation to new economic conditions.*

**Results.** *The study identifies key security, resource, financial, market, and institutional factors that determine changes in the functioning of farms. It is proved that the transformation of business models is manifested through changes in production structure, financial approaches, distribution channels, and management systems. It is established that farms are reorienting toward less risky activities, optimizing resource use, and diversifying income sources. The growing role of innovation and risk management in ensuring economic resilience is emphasized. The influence of institutional regulation and state support on the adaptive capacity of farms is determined. The directions of transformation of business models are systematized, including production, resource, financial, marketing, innovation, and managerial components.*

**Originality.** *A systematic approach to the analysis of business model transformation of farms in wartime conditions is developed, which integrates the influence of multiple interrelated factors on key elements of economic activity. Unlike existing studies, the proposed approach considers the transformation of business models as a holistic process that combines changes in production, financial, and institutional components.*

**Conclusion.** *The transformation of business models of farms is a necessary response to wartime challenges and is aimed at ensuring economic resilience and continuity of activity. Improving state support mechanisms and strengthening institutional regulation are important conditions for increasing the efficiency and stability of farm functioning in the long term.*

**Keywords:** *farms; transformation; business models; economic interests; activity; development; institutional regulation; state support; wartime period; economic resilience.*

Одержано редакцією: 15.10.2025  
Прийнято до публікації: 07.12.2025