

УДК 338.43:330.342.14:355(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-9>**Томашук І.В.**

PhD, доцент,

Вінницький національний аграрний університет

Томашук І.О.

PhD, старший науковий співробітник,

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

СІЛЬСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: ОЦІНКА РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

У статті розглянуто сучасний стан та особливості розвитку сільського підприємництва в умовах воєнного стану в Україні. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю аграрного сектору у забезпеченні економічної та продовольчої безпеки держави в умовах збройного конфлікту. Особлива увага приділяється впливу воєнних дій на функціонування суб'єктів підприємництва в сільській місцевості, зокрема на їхню економічну стійкість, логістичні можливості, фінансову доступність та кадрову безпеку. Досліджено, як регіональні підприємства адаптуються до нових реалій, оцінено їхні конкурентні переваги, що виникають у результаті зміни ринкового середовища та логістичних ланцюгів. Запропоновано підходи до оцінювання конкурентних переваг сільських підприємств із урахуванням кризових умов господарювання, а також розглянуто потенційні напрями адаптації та розвитку сільського бізнесу на етапі повоєнного відновлення.

Ключові слова: підприємництво, аграрний сектор, воєнний стан, фінансова підтримка, сільські території, потенціал, стратегія.

Tomashuk Inna

Vinnytsia National Agrarian University

Tomashuk Ivan

National Scientific Center "Institute of Agrarian Economy"

AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN WAR CONDITIONS: ASSESSMENT OF DEVELOPMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGES

The article examines the current state and features of the development of rural entrepreneurship under martial law in Ukraine. The relevance of the study is due to the growing role of the agricultural sector in ensuring the economic and food security of the state in conditions of armed conflict. Particular attention is paid to the impact of military actions on the functioning of business entities in rural areas, in particular on their economic stability, logistical capabilities, financial accessibility and personnel security. The study carried out a detailed analysis of regional data, in particular, on the example of Vinnytsia region, where changes in the structure and dynamics of rural entrepreneurship under the influence of martial law were analyzed. It revealed how regional enterprises adapt to new conditions, and their competitive advantages arising from changes in market conditions and logistics chains were assessed. Based on the collected data, the main problems faced by entrepreneurs were identified, in particular, a decrease in production capacity, a decrease in the volume of sown areas, difficulties with personnel and instability of demand. A SWOT analysis of the impact of martial law on the economy of rural areas was conducted, which shows weaknesses due to the destruction of infrastructure and a decrease in production, opportunities due to business diversification and the use of local resources, threats from instability and limited access to markets, as well as strengths in the form of high potential for restoring food security and local self-sufficiency. A PEST analysis of the impact of martial law on the economy of rural areas was conducted, which shows how political, economic, social and technological changes caused by the war negatively affect the agricultural sector, infrastructure, employment levels and overall development of these territories. Approaches to assessing the competitive advantages of rural enterprises, taking into account the crisis conditions of management, are proposed, and potential areas of adaptation and development of rural business at the stage of post-war recovery are considered.

Keywords: entrepreneurship, agricultural sector, martial law, financial support, rural areas, potential, strategy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнного стану аграрний сектор та сільське підприємництво України зазнають значного тиску через порушення логістичних ланцюгів, втрату ринків збуту, нестачу ресурсів та загрозу безпеці працівників і підприємств. Сільські території, що й без того мали обмежені можливості для сталого розвитку, опинилися в ситуації, яка потребує негайного пошуку адаптаційних механізмів та нових стратегій виживання. Незважаючи на це, саме малі та середні суб'єкти підприємництва на селі продовжують відігравати ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості населення та збереженні

економічної активності на місцях. Проте рівень їхньої ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах війни залишається малодослідженим і недостатньо оціненим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації свідчать про важливість розвитку стратегій підтримки сільського підприємництва в умовах війни через державну підтримку, диверсифікацію діяльності, зміцнення ресурсного потенціалу та інноваційні підходи. У роботах Михаліцької Н.Я. та Яценка М.Р. [7] розглядаються інструменти фінансової та кадрової безпеки малого підприємництва в умовах

війни. Вони акцентують увагу на необхідності адаптації підприємств до умов воєнного стану через ефективне використання ресурсів та підтримку з боку держави для забезпечення стабільності бізнесу, зокрема у фінансовому та кадровому аспектах. Це також підтверджується публікацією Садалюка А.О. [12], де аналізується вплив повномасштабної війни на економіку України в цілому і на малий бізнес зокрема, відзначаючи важливість інновацій та адаптивності до змін. Юр'єв В.В. [16] підкреслює значення диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності в умовах криз. Дослідження різних аспектів сільського підприємництва провідних вітчизняних науковців є значними, проте, вплив війни на розвиток малого бізнесу в сільській місцевості та стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності в умовах кризових ситуацій потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є виявлення особливостей розвитку сільського підприємництва в умовах воєнного стану, оцінка його ефективності та конкурентних переваг, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення стійкості та конкурентоспроможності сільських підприємств у кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах збройного конфлікту, який триває на території України, розвиток сільського підприємництва набуває особливого значення. Сільські території, які часто опиняються на межі гуманітарної та економічної кризи, потребують підтримки та стимулювання місцевої економіки. Одним із ключових інструментів забезпечення стійкості таких регіонів є саме підприємницька діяльність на селі. По-перше, розвиток сільського підприємництва сприяє створенню нових робочих місць, що особливо важливо для внутрішньо переміщених осіб, які часто оселяються в сільській місцевості. По-друге, малі та середні фермерські господарства, агропереробні підприємства та інші бізнеси, пов'язані з аграрним сектором, забезпечують продовольчу безпеку країни. У воєнний час це має критичне значення як для внутрішнього споживання, так і для підтримки експорту. Крім того, сільське підприємництво відіграє важливу роль у збереженні соці-

альної стабільності в громадах, що постраждали від війни. Розвиток локального бізнесу сприяє активізації економічної діяльності, відновленню інфраструктури, підвищенню рівня життя населення та зменшенню рівня безробіття. Ключові фактори, що зумовлюють необхідність ефективного розвитку підприємницьких структур у сільській місцевості наведено у табл. 1.

Розвиток підприємництва на селі не лише підвищує економічну стійкість, а й сприяє соціальним і культурним змінам, збагачуючи сільські громади та допомагаючи створювати можливості для сталого розвитку.

Сільське підприємництво – це вид господарської діяльності, що здійснюється у сільській місцевості фізичними або юридичними особами з метою отримання прибутку, створення робочих місць, задоволення попиту населення на товари й послуги, а також розвитку сільських територій (табл. 2). Цей вид підприємництва охоплює не лише *аграрне виробництво*, але й *неаграрні види діяльності*, такі як: переробка сільськогосподарської продукції; зелений туризм; надання побутових послуг; торгівля; ремесла; виробництво біоенергії тощо.

Сучасний воєнний стан має значний вплив на економіку сільських територій. Його впровадження, внаслідок збройної агресії, спричинило масштабні потрясіння для економіки України, особливо чутливою до них виявилася сільська місцевість. Сільські території зазнали значних втрат через знищення інфраструктури, обмеження доступу до ринків збуту, порушення логістичних ланцюгів та зростання ризиків для ведення підприємницької діяльності. Одним із ключових викликів є зниження обсягів сільськогосподарського виробництва. Через бойові дії велика кількість земель залишається замінованою та опинилася під тимчасовою окупацією, що унеможливує їх використання для посівів. Багато фермерських господарств втратили техніку, тварин, приміщення для зберігання продукції, а також доступ до необхідних ресурсів – пального, добрив, насіння. Воєнний стан призвів до комплексного ослаблення економіки сільських територій, вимагаючи негайної уваги з боку держави, міжнародних партнерів та громадянського суспільства для розробки ефективних механізмів підтримки і відновлення аграрного сектора. Пропонуємо розглянути SWOT- та PEST-аналізи впливу воєнного стану на економіку сільських територій, які подані у табл. 3–4.

Таблиця 1

Основні причини важливості ефективного розвитку суб'єктів підприємництва на селі

№	Назва	Сутнісна характеристика
1	Економічне зростання	Підприємництво може стимулювати економічний розвиток сільських територій, створюючи нові робочі місця, покращуючи інфраструктуру та збільшуючи доходи місцевого населення.
2	Диверсифікація економіки	Сільські регіони часто залежні від сільського господарства. Розвиток інших видів підприємництва, таких як виробництво, туризм, переробка сільськогосподарської продукції, допомагає знизити залежність від однієї галузі.
3	Покращення якості життя	Підприємства можуть покращити доступ до товарів і послуг на селі, підвищити рівень освіти та медичних послуг, сприяти розвитку інфраструктури.
4	Зменшення міграції	Коли на селі є можливості для підприємництва та заробітку, молодь має більше стимулів залишатися в рідному селі, що зменшує проблему «відтоку» населення в міста.
5	Сталий розвиток	Підприємництво може сприяти впровадженню сталих практик, таких як органічне землеробство або екологічний туризм, що зберігають навколишнє середовище.
6	Інновації та технології	Завдяки розвитку підприємництва, сільські території можуть отримувати доступ до новітніх технологій і інновацій, що може позитивно впливати на ефективність сільського господарства та інші сфери діяльності.

Джерело: [2; 6; 16]

Цей аналіз дозволяє виявити вектори підтримки сільського підприємництва навіть в умовах війни: наприклад, варто робити ставку на підтримку малих фермерів, розвиток агрокооперації та залучення іноземної допомоги на відновлення інфраструктури.

PEST-аналіз показує, що воєнний стан значно ускладнює економічну діяльність у сільських громадах, але водночас створює поштовх до нових форм господарювання, адаптації, кооперації, цифровізації та пошуку зовнішньої підтримки.

Таблиця 2

Ключові особливості сільського підприємництва

№	Назва особливостей	Сутнісна характеристика
1	Залежність від природно-кліматичних умов	Успішність агропідприємництва часто залежить від погодних умов, що ускладнює прогнозування результатів діяльності.
2	Сезонність виробництва	Багато сільськогосподарських робіт виконуються у певні пори року, що створює нерівномірність у навантаженні робочої сили та обігу коштів.
3	Обмежений доступ до фінансових ресурсів	Підприємства в сільській місцевості часто стикаються з труднощами у доступі до кредитування та інвестицій.
4	Інфраструктурна недостатність	Слабо розвинена логістика, транспорт, IT-інфраструктура ускладнює збут продукції та ведення сучасного бізнесу.
5	Важливість соціальної функції	Сільські підприємці часто виконують соціально значущі ролі – забезпечують місцеве населення товарами, послугами, працевлаштуванням.
6	Низький рівень інноваційності	Через нестачу ресурсів і знань інновації впроваджуються повільно або точково.
7	Високий рівень ризиків в умовах воєнного стану	У період збройного конфлікту сільське підприємництво піддається додатковим викликам – руйнування інфраструктури, мінуння територій, втрата ринків збуту, евакуація населення.

Джерело: [2]

Таблиця 3

SWOT-аналіз впливу воєнного стану на економіку сільських територій

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Високий аграрний потенціал України та сільських регіонів - Досвід місцевих підприємців у кризовому управлінні - Гнучкість малих та фермерських господарств - Стійкий внутрішній попит на продукти харчування	- Руйнування сільськогосподарської інфраструктури (елеватори, ферми, техніка) - Втрата частини трудових ресурсів через евакуацію, мобілізацію - Проблеми з логістикою, транспортуванням продукції - Обмежений доступ до ринків збуту, особливо експортних
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги - Розвиток кооперації та колективних форм господарювання - Впровадження альтернативної енергетики (СЕС, біогаз) - Цифровізація сільського господарства (AgTech, дрони, GPS) - Реінтеграція територій та відновлення після війни як точка економічного зростання	- Тривалі бойові дії на частині сільських територій - Мінуння земель та втрата придатних до обробки площ - Зниження купівельної спроможності сільського населення - Погіршення інвестиційного клімату в агросекторі - Демографічне старіння села та відтік молоді

Джерело: [12]

Таблиця 4

PEST-аналіз впливу воєнного стану на економіку сільських територій

P – Політичні (Political)	E – Економічні (Economic)
- Введення воєнного стану та обмеження економічної діяльності на певних територіях - Державне регулювання цін на основні продукти харчування - Перерозподіл бюджетних коштів на потреби оборони (зменшення фінансування агросектору) - Посилення ролі місцевого самоврядування в управлінні ресурсами - Залучення міжнародної допомоги через офіційні канали	- Зниження обсягів виробництва у зв'язку з руйнуванням інфраструктури - Обмежений доступ до зовнішніх ринків, зменшення експорту агропродукції - Зростання вартості логістики та енергоресурсів - Втрата робочих місць та скорочення платоспроможного попиту населення - Дефіцит інвестицій у сільські території через високі ризики - Перехід частини підприємств до тіньової економіки
S – Соціальні (Social)	T – Технологічні (Technological)
- Евакуація та міграція сільського населення (зменшення трудових ресурсів) - Старіння населення у селах, зниження демографічного потенціалу - Погіршення умов життя, нестача соціальних послуг - Посилення значення сімейного підприємництва, самозайнятості - Активізація волонтерського руху та взаємодопомоги в громадах	- Знищення або втрата технічних засобів та обладнання - Затримка в модернізації сільськогосподарських підприємств - Нестача фінансування на інноваційні рішення - Однак: стимулювання переходу на ресурсозберігаючі технології, цифрові рішення (GPS-навігація, дрони) за підтримки донорських програм

Джерело: [12; 15]

Нажаль, війна призводить до зменшення кількості суб'єктів господарювання на селі через руйнування інфраструктури, зниження попиту на товари та послуги, а також складнощі з фінансуванням та кадрами. У зв'язку з цим, у Вінницькій обл. кількість підприємств сільського, лісового та рибного господарства у 2023 р. зменшилося на 187 одиниць у порівнянні з 2019 р. (рис. 1).

Аналіз розвитку підприємництва в Україні вимагає розгляду як кількісних, так і якісних показників, що відображають стан та динаміку малого та середнього бізнесу (МСБ). Серед кількісних показників варто розглянути:

1. *Індекс активності бізнесу (UBI)*, який у січні 2024 року становив 37,3 зі 100 можливих, що свідчить про незначне зростання порівняно з листопадом 2023 року (36,3). Проте цей показник залишається нижчим за локальний максимум серпня 2023 року (38,2), що вказує на стагнацію та невизначеність на ринку [8].

2. *Внесок МСБ у створення доданої вартості*, де дослідження показують, що малі підприємства відіграють провідну роль у створенні факторних доходів, демонструючи тенденцію до зближення рівня економічної ефективності з великим бізнесом. Проте вони поки не готові стати основним джерелом розширення кола бенефіціарів економічних успіхів [15].

До якісних показників належать:

1. *Фінансова та кадрова безпека*, адже у період воєнного стану малий бізнес стикається з викликами у даній сфері. Державні програми та законодавчі зміни спрямовані на підтримку підприємництва та сприяння його стійкості [7].

2. *Інноваційний потенціал*, бо саме малі підприємства сприяють інноваційному розвитку економіки, впроваджуючи нові технології та бізнес-моделі, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку [1].

3. *Соціальна згуртованість*, оскільки підприємництво відіграє важливу роль у її зміцненні, особливо в умовах кризи, сприяючи створенню робочих місць та підтримці місцевих громад [12].

Аналіз кількісних та якісних показників розвитку підприємництва в Україні свідчить про важливу роль малого та середнього бізнесу в економіці. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом, МСБ демонструє адаптивність та потенціал до зростання, що потребує подальшої підтримки та сприятливих умов для розвитку.

Війна також негативно впливає на динаміку посівних площ сільськогосподарських культур, спричиняючи їх скорочення через руйнування сільськогосподарської інфраструктури, нестачу ресурсів, в т. трудових, і зменшення доступу до техніки та пального. За даними Головного управління статистики у Вінницькій обл. у 2023 р., у порівнянні з 2022 р., посівні площі зернових та зернобобових культур зменшилися на 35,2 тис. га, цукрового буряку зменшилися на 5,8 тис. га, соняшнику на 37 тис. га. (табл. 5). Динаміка валового збору сільськогосподарських культур Вінницькій обл. у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. має висхідні позиції (табл. 6).

Попри військові дії, спостерігаємо позитивну динаміку урожайності сільськогосподарських культур у Вінницькій обл. (табл. 7), що є наслідком покращення агротехнічних практик, впровадження нових сортів і технологій, підвищення рівня механізації та інше.

Немає сумнівів що розвиток аграрного бізнесу є важливим для забезпечення продовольчої безпеки, економічного зростання, створення робочих місць та збереження стабільності сільських територій. Для стимулювання громадян відкривати бізнес на селі, важливо створити реальні умови, які знижуватимуть ризики та збільшуватимуть вигоди для підприємців (табл. 8).

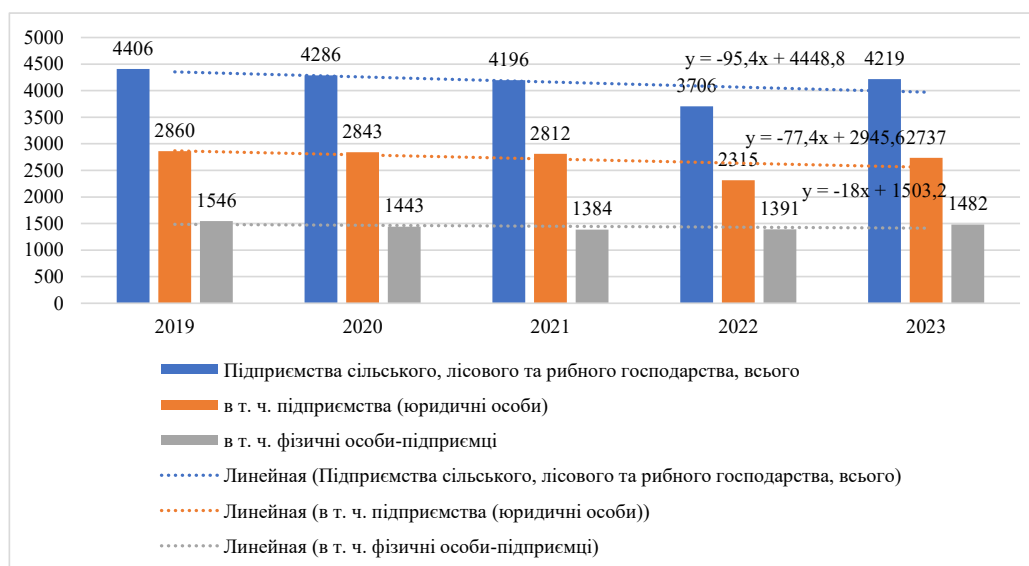


Рис. 1. Кількість діючих суб'єктів господарювання у Вінницькій обл. у сільському, лісовому та рибному господарствах, 2019-2023 р.^{1,2}, одиниць

Примітка: ¹ Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ.

² Інформація сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів та проведених дооцінок показників.

Джерело: [3]

Таблиця 5

Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур у Вінницькій обл., 1995–2023 рр., тис. га

Роки	Площа посівна (уточнена) сільськогосподарських культур, тис. га					Площа насаджень культур плодових та ягідних (загальна), тис. га
	культури зернові та зернобобові	буряк цукровий фабричний	сояшник	картопля	культури овочеві	
2010	863,3	76,2	165,3	101,7	16,1	24,9
2011	877,8	74,0	150,0	106,4	19,9	25,5
2012	869,1	84,0	162,0	108,4	20,6	26,1
2013	889,3	64,7	167,9	105,1	20,8	26,8
2014	839,1	61,0	193,8	105,5	20,6	26,8
2015	827,0	51,8	187,5	107,5	21,8	27,5
2016	869,3	54,8	267,6	108,1	21,8	25,4
2017	859,1	57,6	248,8	108,4	21,7	26,7
2018	860,2	55,4	260,0	109,8	21,3	26,6
2019	875,1	45,0	246,3	110,3	21,2	25,8
2020	878,6	48,5	289,0	109,6	21,3	24,1
2021	891,2	49,7	307,7	101,9	22,9	23,8
2022 ¹	811,0	48,4	328,0	105,7	23,4	23,9
2023 ¹	775,8	54,2	291,9	104,3	23,8	23,4
Відхилення 2023 р. (+/-) 2010 р.						
X	-87,5	-22	126,6	2,6	7,7	-1,5

Примітка: ¹Інформація наведена з урахуванням оцінки, здійсненої згідно з пунктом 3 розділу VI та розділу X Методологічних положень державного статистичного спостереження "Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур" (наказ Держстату від 01.06.2023 № 204) та розділу IV Методики розрахунку показників державного статистичного спостереження "Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур" (наказ Держстату від 30.11.2021 № 296, зі змінами). Дані можуть бути уточнені.

²У масі після доробки.

³Із загальної площі насаджень.

⁴З площі насаджень у плодоносному віці.

Джерело: [3]

Таблиця 6

Динаміка обсягу виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур у Вінницькій обл., 1995–2023 рр., тис. ц

Роки	Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис. ц					
	культури зернові та зернобобові ²	буряк цукровий фабричний	сояшник ²	картопля	культури овочеві	культури плодові та ягідні ³
2010	31113,4	24565,2	2747,4	15802,2	3109,0	1892,4
2011	42435,6	30127,4	2890,2	18567,9	3880,5	2476,4
2012	36247,1	28440,2	3466,4	17326,3	3662,3	2521,9
2013	48522,9	25622,8	5074,1	17203,4	4819,9	2754,3
2014	50631,0	30441,7	5312,1	19945,2	4566,6	2420,8
2015	37682,6	20570,1	5035,8	18366,3	4604,0	2922,8
2016	55635,3	26385,7	8198,0	18485,5	4778,3	2695,4
2017	48888,8	28342,2	7258,5	18849,0	4833,3	2337,1
2018	59110,9	31494,5	8080,8	19076,3	4613,9	3323,1
2019	59361,6	19505,0	8460,5	18266,8	4556,7	2347,7
2020	40152,7	20013,9	7733,7	19077,6	4297,2	2190,4
2021	65355,3	23065,8	9848,6	15952,7	5029,7	2708,5
2022 ¹	35637,3	23528,7	7508,8	17472,3	5003,8	2295,6
2023 ¹	49917,7	25883,9	9118,4	17775,0	5122,5	2596,2
Відхилення 2023 р. (+/-) 2010 р.						
X	18804,3	1318,7	6371	1972,8	2013,5	703,8

Примітка: ¹Інформація наведена з урахуванням оцінки, здійсненої згідно з пунктом 3 розділу VI та розділу X Методологічних положень державного статистичного спостереження "Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур" (наказ Держстату від 01.06.2023 № 204) та розділу IV Методики розрахунку показників державного статистичного спостереження "Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур" (наказ Держстату від 30.11.2021 № 296, зі змінами). Дані можуть бути уточнені.

²У масі після доробки.

³Із загальної площі насаджень.

⁴З площі насаджень у плодоносному віці.

Джерело: [3]

Таблиця 7

Динаміка урожайності сільськогосподарських культур у Вінницькій обл., 1995–2023 рр., тис. ц

Роки	Урожайність сільськогосподарських культур, ц з 1 га зібраної площі					
	культури зернові та зернобобові ²	бурак цукровий фабричний	соняшник ²	картопля	культури овочеві	культури плодові та ягідні ⁴
2010	36,9	327	16,8	155	196	87,1
2011	49,3	418	19,5	175	198	112,9
2012	43,1	350	22,0	160	179	109,7
2013	55,7	400	30,4	164	232	119,2
2014	60,7	500	27,5	189	221	101,9
2015	46,0	398	26,9	171	211	121,5
2016	64,2	482	30,7	171	220	121,1
2017	57,3	492	29,2	174	222	102,5
2018	69,0	569	31,1	174	217	142,3
2019	67,9	434	34,4	166	215	103,2
2020	45,9	413	26,8	174	201	102,0
2021	73,4	465	32,0	157	220	127,8
2022 ¹	44,4	487	22,9	165	213	106,1
2023 ¹	64,4	477	31,3	171	216	117,7
Відхилення 2023 р. (+/-) 2010 р.						
X	27,5	150	14,5	16	20	30,6

Примітка: ¹Інформація наведена з урахуванням оцінки, здійсненої згідно з пунктом 3 розділу VI та розділу X Методологічних положень державного статистичного спостереження "Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур" (наказ Держстату від 01.06.2023 № 204) та розділу IV Методики розрахунку показників державного статистичного спостереження "Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур" (наказ Держстату від 30.11.2021 № 296, зі змінами). Дані можуть бути уточнені.

²У масі після доробки.

³Із загальної площі насаджень.

⁴З площі насаджень у плодоносному віці.

Джерело: [3]

Завдяки комплексному підходу до розвитку підприємництва на селі, можна створити умови для сталого та успішного бізнесу, що сприятиме підвищенню добробуту сільського населення, розвитку інфраструктури та поліпшенню соціальних умов. У даному контексті формулою успіху є: *Гнучкість + інновації + співпраця + якість = конкурентоспроможність* навіть у кризу.

Пропонуємо розглянути концептуальну модель стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін, яка являє собою систему управлінських рішень і дій, спрямованих на ефективне використання і розвиток ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища (рис. 2). Застосування даної моделі у практичній діяльності аграрних підприємств, забезпечить підвищення їх стійкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах зовнішніх викликів.

Вінниччина є аграрним регіоном, адже має сприятливі природно-кліматичні умови, родючі ґрунти та розвинуту інфраструктуру для вирощування сільськогосподарських культур і тваринництва, що забезпечує їй провідні позиції в агропромисловому комплексі України. Аграрні підприємства Вінниччини активно провадять свою сільськогосподарську діяльність, постійно впроваджуючи інноваційні технології, модернізуючи виробництво та адаптуючись до змін ринкового середовища з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

20 грудня 2024 р. рішенням №1031 Вінницька обласна рада затвердила «Програму економічного

і соціального розвитку Вінницької області на 2025 рік» (табл. 9), яка, у розділі сільське господарство, спрямована на забезпечення продовольчої безпеки, підтримку фермерських господарств, впровадження інноваційних технологій та розвиток сільськогосподарської інфраструктури, що сприятиме підвищенню ефективності аграрного виробництва та зміцненню економіки регіону [9].

Нині в Україні активно працюють програми підтримки сталого розвитку підприємництва на селі в умовах кризи, зокрема:

1. *Державна програма «Доступні кредити 5–7–9%»*. Сутність програми полягає у наданні пільгових кредитів для малого та середнього бізнесу під 5%, 7% або 9% річних. Під час воєнного стану програма стала ключовим інструментом підтримки бізнесу, забезпечивши значну частку кредитування підприємців [13].

2. *Грантова програма «Власна Справа»*, за рахунок якої здійснюється фінансова підтримка для започаткування або розширення власного бізнесу, де можна отримати гранти від 50 до 250 тис. грн (до 500 тис. грн для Харкова та області) на обладнання, сировину, оренду чи маркетинг [5].

3. *Міжнародні грантові програми*, прикладом якої є Ukrainian Social Venture Fund, що надає підтримку соціальним підприємствам в умовах війни [14].

Сталий розвиток сільського підприємництва в умовах кризи – це поєднання фінансової підтримки, освітніх програм, локальної кооперації та цифрових рішень, заснованих на потребах конкретних громад.

Таблиця 8

Пропозицій, що можуть сприяти розвитку підприємництва в сільській місцевості

№	Назва та сутнісна характеристика застосування	
1. Податкові пільги та знижки		
1.1.	Зниження податкового навантаження для малих та середніх підприємств (МСБ) на початкові роки діяльності.	
1.2.	Спрощена система оподаткування для фермерів та малих підприємців. Це може включати зниження податків на доходи або інші форми спрощення, що допоможуть скоротити адміністративні витрати.	
1.3.	Відстрочка або пільги по податках на землю для нових бізнесів, що започатковуються в сільській місцевості.	
2. Фінансова підтримка та кредитування		
2.1.	Доступні кредити на вигідних умовах для малих підприємців (наприклад, з низькими відсотковими ставками, пільговими умовами для старту бізнесу).	
2.2.	Гранти та субсидії для розвитку малого бізнесу, особливо в таких сферах, як аграрний сектор, переробка сільськогосподарської продукції, туризм, енергозбереження.	
2.3.	Мікрокредитування для підприємців без великого стартового капіталу.	
3. Інфраструктурні заходи		
3.1.	Покращення транспортної інфраструктури на селі, що полегшить доступ до ринків і дозволить підприємцям здійснювати торгівлю та постачання товарів без значних витрат на логістику.	
3.2.	Інтернет та комунікаційні послуги	забезпечення високошвидкісного інтернету в сільській місцевості для розвитку електронної торгівлі, онлайн-бізнесу та маркетингу.
3.3.	Впровадження сучасних сільських кластерів	організація спеціальних економічних зон або індустріальних парків для розвитку бізнесу в певних галузях (наприклад, виробництво органічної продукції, переробка сільськогосподарських товарів).
4. Освітні та консультаційні послуги		
4.1.	Навчання та семінари для підприємців з управління бізнесом, фінансами, маркетингу, юридичних аспектів, а також з використання сучасних технологій у сільському господарстві.	
4.2.	Консультації та менторська підтримка для молодих підприємців від досвідчених бізнесменів або професіоналів у відповідних сферах.	
4.3.	Програми підтримки для молодих підприємців	створення спеціальних навчальних курсів, де можна отримати знання не тільки для розвитку бізнесу, але й для інновацій у сільському господарстві.
5. Заохочення інвестицій		
5.1.	Податкові пільги для інвесторів, якікладаються в розвиток сільських підприємств або інфраструктури.	
5.2.	Інвестиційні фонди та програми, що спеціалізуються на розвитку сільських підприємств, з фокусом на агропереробку, відновлювальну енергетику або розвиток туризму.	
5.3.	Державна підтримка інвесторів через зниження адміністративних бар'єрів або відшкодування частини витрат на створення нового бізнесу.	
6. Місцеві ініціативи та підтримка громади		
6.1.	Підтримка через місцеві органи влади, які повинні активно сприяти розвитку бізнесу, шляхом надання доступу до місцевих ресурсів, ділянки землі, інфраструктури та маркетингових можливостей.	
6.2.	Створення мережі бізнес-інкубаторів та акселераторів для стартапів, що дозволяють підприємцям отримати допомогу на старті, а також можливість працювати в умовах спільного офісу або лабораторії.	
6.3.	Місцеві програми підтримки	надання безкоштовних або пільгових умов для оренди приміщень для нових підприємств, особливо в сільських районах, де є багато невикористаних або напівпорожніх будівель.
7. Заохочення сільського туризму та еко-бізнесу		
7.1.	Розвиток екологічного туризму	сприяння розвитку малих підприємств у сфері сільського туризму, агроекотуризму, органічного фермерства.
7.2.	Створення брендів сільських продуктів та надання підтримки малим фермерським підприємствам, щоб вони могли створювати і просувати на ринку продукцію, яка відповідає екологічним стандартам.	
8. Гарантії та захист прав підприємців		
8.1.	Юридична підтримка та захист прав малих підприємців на селі, щоб мінімізувати ризики та знизити рівень корупції та адміністративних бар'єрів.	
8.2.	Законодавчі ініціативи, що спрощують реєстрацію бізнесу, зменшують бюрократичні процедури та забезпечують рівні умови для підприємців у різних регіонах.	

Джерело: [2; 4; 11]

Висновки. Сільське підприємництво в умовах війни стає критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки, підтримки економіки та збереження життєзабезпечувальних систем. Воєнний стан негативно впливає на економіку сільських територій через зниження виробництва, руйнування інфраструктури, втрату робочих місць та обмеження доступу до

ресурсів і ринків. У період воєнного стану розвиток сільського підприємництва можливий через адаптацію до нових умов, диверсифікацію виробництва, використання місцевих ресурсів та сприяння відновленню продовольчої безпеки. Для втримання конкурентоспроможності бізнесу на селі у період воєнного конфлікту важливо орієнтуватися на гнучкість, інно-



Рис. 2. Концептуальна модель стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін

Джерело: [10]

Таблиця 9

Основні показники економічного і соціального розвитку Вінницької області на 2025 рік

Показники	Одиниця виміру	2023 рік факт	2024 рік очікуваний	2025 рік прогноз	2025 р. прогноз у % до очікуваного виконання 2024 р
1	2	3	4	5	6
<i>Розвиток основних сфер економічної діяльності</i>					
Сільське господарство					
Валова продукція сільського господарства по всіх категоріях господарств у цінах 2016 року – всього	млн грн	105057,2	98931,4	104997,2	106,1
<i>в тому числі:</i>					
Рослинництво	млн грн	74099,2	67085,5	72911,3	108,7
Тваринництво	млн грн	30958,0	31845,9	32085,9	100,8
<i>Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції</i>					
Зернові та зернобобові, включаючи кукурудзу	тис. тонн	4991,8	4148,2	4847,6	116,9
Цукрові буряки	тис. тонн	2588,4	2452,4	2285,6	93,2
Соняшник	тис. тонн	911,8	750,0	839,1	111,9
Картопля	тис. тонн	1777,5	1455,1	1725,0	118,5
Овочі	тис. тонн	512,2	473,1	479,3	101,3
Реалізація худоби та птиці на забій (у живій вазі)	тис. тонн	665,1	665,5	672,0	100,9
Молоко	тис. тонн	596,2	566,0	549,0	97,0

Закінчення таблиці 9

1	2	3	4	5	6
<i>Зовнішньоекономічна діяльність</i>					
Обсяг зовнішньоторговельного обороту	млн дол. США	2598,5	2692,0	2756,3	102,4
у % до попереднього року	%	116,8	103,6	102,4	X
Обсяг експорту, всього	млн дол. США	1698,9	1868,8	1924,9	103,0
Обсяг експорту у % до попереднього року	%	106,2%	110,0	103,0	X
Обсяг імпорту, всього	млн дол. США	899,7	823,2	831,4	101,0
Обсяг імпорту у % до попереднього року	%	144,5%	91,4	101,0	X
<i>Розвиток малого підприємництва</i>					
Кількість суб'єктів малого підприємництва (малі підприємства, фермерські господарства, фізичні особи-підприємці)	один.	87268	91334	94400	101,1
Темп зростання (зменшення) кількості суб'єктів малого підприємництва, у відсотках до попереднього року	%	106,3	104,6	101,1	x

Джерело: [9]

ваційність, ефективне використання ресурсів та підтримку місцевих спільнот.

Для стимулювання сталого розвитку підприємництва на селі у кризових умовах важливо впроваджувати програми фінансової підтримки, що включають безвідсоткові кредити та дотації для малих фермерських господарств, а також створювати

податкові пільги для аграріїв, які постраждали від воєнних дій. Економічна і кадрова безпека, адаптація до нових умов, а також інтеграція сучасних технологій у сільському підприємстві допомагають забезпечити стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності в умовах військових конфліктів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балацька А. Аналітична оцінка стану та тенденції розвитку малих та середніх підприємств в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 4. С. 31–41. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.031>
2. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця : ТОВ «Твори», 2022. 334 с.
3. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html> (дата звернення 09.04.2025).
4. Гончаренко О.В., Дідур К.М., Ткаченко М.С. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення продовольчої безпеки країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.71>
5. Державні програми з підтримки бізнесу на 2025 рік. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/derzhavni-programi-z-pidtrimki-biznesu-na-2025-rik?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.04.2025).
6. Малік М.Й. Підприємництво і розвиток сільських територій. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 97–103. URL: https://eap.k.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2023,%20No.%206,%202016_apk-97-103.pdf
7. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного національного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. № 2. С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
8. НІСД. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.01.2025).
9. Про затвердження Програми економічного і соціального розвитку Вінницької області на 2025 рік. URL: <https://vinrada.gov.ua/upload/docs/e98544f2db787fb17e51039695a0395e.pdf> (дата звернення: 22.03.2025).
10. Писаренко С.В., Іванько М.В., Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-27>
11. Радченко А.А., Павлова А.І. Шляхи розвитку суб'єктів малого бізнесу в сільській місцевості регіону. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 180–184. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-31>
12. Садалюк А.О. Вплив повномасштабної війни на економіку України. С. 128. URL: https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294530/287328?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.04.2025).
13. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3836803-derzavna-programa-pidtrimki-biznesu-dostupni-krediti-579-u-posukah-optimalnogo-dizajnu.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.04.2025).
14. Український соціальний венчурний фонд. URL: <https://www.usv.fund> (дата звернення: 06.03.2025).
15. Федько І.В. Внесок малого і середнього бізнесу в ключові компоненти соціально. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-176>
16. Юр'єв В.В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.201>

REFERENCES

1. Balatska A. (2020). Analitichna otsinka stanu ta tendentsii rozvytku malykh ta serednikh pidpriemstv v Ukraini [Analytical assessment of the state and development trends of small and medium-sized enterprises in Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz*, 30, 4, pp. 31–41. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.031>
2. Honcharuk I. V., Tomashuk I. V. (2022). Resursnyi potentsial silskykh terytorii: stan ta napriamy zmitsnennia [Resource potential of rural areas: status and directions of strengthening] *monohrafiia*. Vinnytsia: TOV “Tvory”, 334 p.
3. Holovne upravlinnia statystyky u Vinnytskii oblasti [Main Department of Statistics in Vinnytsia Region]. Available at: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html> (Accessed: 09.04.2025).
4. Honcharenko O. V., Didur K. M., Tkachenko M. S. (2024). Suchasni pidkhody do pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva dlia zmitsnennia prodovolchoi bezpeky krainy [Modern approaches to increasing the competitiveness of enterprises to strengthen the country's food security]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 22, pp. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.71>
5. Derzhavni prohramy z pidtrymky biznesu na 2025 rik [State business support programs for 2025]. Available at: https://hub.kyivstar.ua/articles/derzhavni-programi-z-pidtrimki-biznesu-na-2025-rik?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 11.04.2025).
6. Malik M. I. (2016). Pidpriemnytstvo i rozvytok silskykh terytorii [Entrepreneurship and rural development]. *Ekonomika APK*, no. 6, pp. 97–103. Available at: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2023,%20No.%206,%202016_apk-97-103.pdf
7. Mykhalitska N. Ia., Yatsyk M. R. (2023). Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini u period voiennoho stanu: instrumenty finansovoi ta kadrovoi bezpeky [Development of small business in Ukraine during martial law: instruments of financial and personnel security]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna*, no. 2, pp. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
8. NISD. Available at: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 12.01.2025).
9. Pro zatverdzhennia Prohramy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Vinnytskoi oblasti na 2025 rik [On approval of the Program of Economic and Social Development of Vinnytsia Region for 2025]. Available at: <https://vinrada.gov.ua/upload/docs/e98544f2db787fb17e51039695a0395e.pdf> (Accessed: 22.03.2025).
10. Pysarenko S. V., Ivanko M. V., Hrytsaienko M. O. (2019). Stratehichne upravlinnia rozvytkom potentsialu ahrarnoho pidpriemstva v umovakh adaptatsiinykh zmin [Strategic management of the development of the potential of an agricultural enterprise in the conditions of adaptive changes]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 27, no. 2, pp. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-27>
11. Radchenko A. A., Pavlova A. I. (2020). Shliakhy rozvytku subiektiv maloho biznesu v silskii mistsevosti rehionu [Ways of development of small business entities in rural areas of the region]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 1, pp. 180–184. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-31>
12. Sadaliuk A. O. Vplyv povnomasshtabnoi viiny na ekonomiku Ukrainy [The impact of a full-scale war on the economy of Ukraine]. p. 128. Available at: https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294530/287328?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 07.04.2025).
13. Ukrinform. Available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3836803-derzavna-programa-pidtrimki-biznesu-dostupni-krediti-579-u-posukah-optimalnogo-dizajnu.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 02.04.2025).
14. Ukrainskyi sotsialnyi venchurnyi fond [Ukrainian Social Venture Fund]. Available at: <https://www.usv.fund> (Accessed: 06.03.2025).
15. Fedko I. V. (2024). Vnesok maloho i serednoho biznesu v kluchovi komponenty sotsialno [The contribution of small and medium-sized businesses to key components of social]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-176>
16. Yuriev V. V. (2022). Napriamy zabezpechennia ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv cherez dyversyfikatsiiu yikh diialnosti [Directions for ensuring and increasing the competitiveness of agricultural enterprises through diversification of their activities]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.201>