

АТАМАНЕНКО ПЕТРО ОЛЕГОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
к. е. н., доцент Олександр ТРЕГУБОВ
«_____» _____ 2024 р.

**СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В
УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ
ВИКЛИКІВ**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Економіка підприємства»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Юлія КОСТЕНЮК,
к. е. н., доцент кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки

(підпис)

Оцінка: _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Атаманенко П.О. Стратегії управління малими та середніми підприємствами сільськогосподарської галузі в умовах сучасних геополітичних та економічних викликів Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі досліджено теоретичні основи управління малими та середніми підприємствами сільськогосподарської галузі. Проведено аналіз впливу геополітичних та економічних факторів на МСП сільськогосподарської галузі та висвітлено переваги та недоліки малих та середніх підприємств у порівнянні з великими компаніями.

Ключові слова: малі та середні підприємства, сільськогосподарський сектор, стратегії управління, геополітичні та економічні фактори, порівняльний аналіз, тенденції розвитку.

92 с., 4 табл., 22 рис., 53 джерела.

Atamanenko P.O. Management strategies for small and medium-sized enterprises in the agricultural sector in the context of modern geopolitical and economic challenges Specialty 051 Economics. Educational program "Economics of the enterprise". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper explores the theoretical foundations of management of small and medium-sized enterprises in the agricultural sector. An analysis of the impact of geopolitical and economic factors on SMEs in the agricultural sector is conducted and the advantages and disadvantages of small and medium-sized enterprises in comparison with large companies are highlighted.

Keywords: small and medium-sized enterprises, agricultural sector, management strategies, geopolitical and economic factors, comparative analysis, development trends.

92 p., 4 tables, 22 figures, 53 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ І СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	7
1.1. Сутність та роль малих та середніх підприємств	7
1.2. Стратегії управління малими та середніми підприємствами в сільськогосподарській галузі.....	11
1.3. Геополітичні та економічні виклики, як фактори впливу на малі та середні підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	31
2.1. Сучасний стан малих та середніх підприємств галузі сільського господарства в Україні.....	31
2.2. Особливості функціонування та аналіз впливу геополітичних та економічних факторів на стратегічну позицію МСП сільськогосподарської галузі.....	39
2.3. Стратегічний аналіз функціонування вітчизняних та зарубіжних малих і середніх підприємств в галузі сільського господарства	65
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	78
3.1. Визначення конкурентних стратегій малих і середніх підприємств.....	78
3.2. Застосування сучасних комбінованих стратегій розвитку малих та середніх підприємств галузі сільського господарства.....	82
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТОК.....	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження: Малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць та стимулюванні регіонального розвитку. В умовах сучасних геополітичних криз, економічної нестабільності, зміни клімату та трансформації глобальних ринків, аграрний сектор зіштовхується з численними викликами, які значно впливають на функціонування МСП. Зростання конкуренції, нестабільність цін на сировину та готову продукцію, проблеми логістики та впровадження сучасних технологій вимагають від підприємств адаптації та розробки ефективних стратегій управління. Дослідження стратегій управління МСП у сільському господарстві, спрямованих на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в цих умовах, є важливим і своєчасним.

Мета дослідження: Висвітлити та обґрунтувати ефективні стратегії управління малими та середніми підприємствами сільськогосподарської галузі, які дозволять їм адаптуватися до сучасних геополітичних та економічних викликів, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити у дослідженні наступні завдання:

1. Описати сутність та роль малих і середніх підприємств.
2. Розглянути стратегії управління малими та середніми підприємствами в сільськогосподарській галузі.
3. Дослідити сучасний стан малих та середніх підприємств галузі сільського господарства в Україні.
4. Проаналізувати вплив геополітичних та економічних факторів на впливу функціонування малих та середніх підприємств сільськогосподарської галузі.

5. Провести аналіз функціонування вітчизняних та зарубіжних малих і середніх підприємств в галузі сільського господарства.

6. Визначити функціонування вітчизняних та зарубіжних малих і середніх підприємств в галузі сільського господарства та розглянути перспективи розвитку МСП.

Об'єктом дослідження виступають малі та середні підприємства сільськогосподарської галузі.

Предметом дослідження є методи, підходи та стратегії управління малими та середніми підприємствами сільськогосподарської галузі, спрямовані на забезпечення їхньої стійкості та ефективності у змінному середовищі.

Методи дослідження в процесі написання роботи використовувалися: аналіз, синтез, порівняння, системний підхід, графічний та табличний аналіз.

При виконанні поставлених цілей використовувалось наступне *програмне забезпечення*: «Microsoft Excel».

Стратегії управління малими та середніми підприємствами сільськогосподарської галузі в умовах сучасних геополітичних та економічних викликів досліджувалися зарубіжними та вітчизняними науковцями: Біла І. С., Салатюк Н. М., Коритін Д.С., Спасибо-Фатєєва І. В..

Практичне значення отриманих результатів полягає у аналізі ефективних стратегій управління для малих і середніх підприємств сільськогосподарської галузі, що дозволяють адаптуватися до сучасних геополітичних та економічних викликів. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу МСП, оптимізації їхніх управлінських процесів, зниженню ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринкових умов, і забезпеченню стабільного розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію:

Костенюк Ю.Б., Атаманенко П.О. Вплив геополітичних та економічних факторів на стратегічну позицію МСП сільськогосподарської галузі в світі. III Міжнародна наукова конференція «Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності». 06 грудня 2024 р. м. Могилів-Подільський.

Положення, що виносяться на захист: розгляд теоретичних основи управління малими і середніми підприємствами сільськогосподарської галузі; проведення аналізу сучасного стану МСП сільськогосподарської галузі; розкриття питання проблем та перспектив функціонування малих та середніх підприємств аналізованої галузі.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних 53 джерела із найменувань. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки, містить 4 таблиці та 22 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ І СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

1.1 Сутність та роль малих і середніх підприємств

Процес формування та становлення малих та середніх підприємств має важливе значення для розвитку економіки та суспільства в цілому. На думку багатьох економістів, саме МСП є рушійною силою та хребтом економічного розвитку багатьох країн Європи та світу. Поняття "малі та середні підприємства" виникло як реакція на потребу класифікації компаній за їх масштабами для ефективного регулювання економіки та надання цільової підтримки. Ідея поділу бізнесу на малі, середні та великі підприємства бере початок з ХІХ століття, коли в ході індустріалізації великі корпорації почали домінувати в економіці. Для захисту дрібних виробників, що залишалися гнучкими, але менш конкурентоспроможними, уряди багатьох країн почали розробляти політики їх підтримки [1].

Особливого значення цей поділ набув після Великої депресії 1929-1939 років, коли роль МСП стала очевидною для забезпечення зайнятості та економічного відновлення. Після завершення Другої світової війни економіки багатьох країн потребували відновлення та адаптації до нових умов. У цей період особливу увагу було приділено малим та середнім підприємствам, які могли гнучко реагувати на виклики часу, створювати робочі місця та стимулювати економічне зростання. Із середини ХХ століття міжнародні організації, зокрема ООН, Світовий банк та Організація економічного співробітництва та розвитку, почали розробляти рекомендації та стандарти для класифікації підприємств. Потреба у впровадженні стандартів виникла з ряду причин представлених на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Головні причини для впровадження стандартизації підприємств

Джерело: складено автором на основі [1]

У післявоєнний період, розробляючи основні стандарти класифікації підприємств, Організація Об'єднаних Націй виділила для себе три найголовніші критерії класифікації:

1. Чисельність працівників стала основним показником, який дозволяв стандартизувати підхід до визначення МСП у різних країнах незалежно від їх економічного розвитку. Цей критерій був простим у застосуванні та відображав масштаби діяльності підприємства.
2. Річна виручка підприємства, яка демонструвала його внесок у валовий внутрішній продукт країни. Цей показник не лише давав змогу класифікувати підприємства за масштабами фінансової

активності, але й дозволяв урядам та міжнародним організаціям оцінювати їхню роль у розвитку економіки. Варто зазначити, що рівень обороту суттєво залежав від економічного середовища: у високорозвинених країнах, таких як Великобританія чи Франція, межі класифікації були значно вищими, ніж у регіонах із нижчим рівнем доходу, наприклад, у Південній Азії чи Африці. Це відображало необхідність адаптації критеріїв до локальних реалій.

3. Третім фундаментальним критерієм стала балансова вартість активів, що дозволяла оцінити фінансову стабільність і здатність підприємства залучати інвестиції. Цей показник відображав реальну капіталізацію бізнесу, його ресурсну базу та спроможність забезпечувати довгостроковий розвиток. Наприклад, у країнах із обмеженим доступом до кредитних ресурсів балансова вартість активів була порівняно низькою, що спричиняло необхідність державної підтримки або залучення міжнародної допомоги [2].

Застосування цих трьох критеріїв дозволило створити цілісний підхід до визначення малих і середніх підприємств, який враховував особливості економічного розвитку кожної країни. Такі структури ООН, як UNIDO, використовували ці параметри для формування програм фінансової підтримки, грантового фінансування та розбудови інфраструктури МСП. Цей підхід забезпечив баланс між уніфікацією стандартів та їхньою адаптацією до локальних умов.

Світовий Банк на початку 1960-х створив підхід, який став основою для визначення розміру підприємства у багатьох країнах світу, в тому числі і в Україні. Організація розділила підприємства на: мікропідприємства, малі підприємства, середні підприємства та великі підприємства. Світовий Банк чітко окреслив кількість працівників, річний оборот та балансову вартість активів, для того, щоб підпадати під ту чи іншу класифікацію. Так, відповідно до даних по поділу підприємств, мікропідприємства – це ті, які мають у своєму розпорядженні до 10 працівників, річний оборот та балансова вартість активів

менша ніж 100 тисяч доларів. Малі підприємства – кількість працівників від 11 до 50, річний оборот та балансова вартість від 100 тисяч до трьох мільйонів доларів. Середні підприємства – від 51 до 300 працівників, , річний оборот та балансова вартість від 3 до 15 мільйонів доларів на рік [3].

На сьогоднішній день малі та середні підприємства становлять основу сучасної глобальної економіки, виконуючи ключові функції у формуванні динамічного та інклюзивного економічного середовища. Їхня сутність визначається не лише розміром, а й здатністю бути гнучкими, інноваційними та реагувати на економічні й технологічні зміни. МСП є багатогранною категорією, яка включає підприємства з різною організаційною структурою та галузевою спеціалізацією. Вони охоплюють як традиційні сімейні бізнеси, що забезпечують стабільність місцевих економік, так і високотехнологічні стартапи, які діють як каталізатори для впровадження інновацій у глобальних масштабах. Ця універсальність дозволяє МСП адаптуватися до складних економічних умов і підтримувати регіональну та глобальну економічну рівновагу.

Роль малих та середніх підприємств у глобальній економіці важко переоцінити, оскільки на них припадає значна частина створення робочих місць, зростання ВВП та розвитку місцевих громад. У Європейському Союзі МСП формують основу економіки, забезпечуючи понад 50% доданої вартості в приватному секторі та створюючи понад дві третини робочих місць. У країнах з перехідною економікою, зокрема в Азії, Африці та Латинській Америці, малі та середні підприємства є головними драйверами економічної диверсифікації, сприяючи зменшенню залежності від експорту сировини або домінування окремих галузей. Таким чином, ці підприємства забезпечують сталість економічного зростання та намагаються втримати стабільність навіть в умовах глобальних потрясінь [4].

Значення МСП виходить за межі економічних показників, адже вони відіграють важливу соціальну роль, сприяючи створенню робочих місць у регіонах, які часто залишаються поза увагою великих корпорацій. Завдяки

своїй локальній орієнтації, малі та середні підприємства підтримують життєздатність сільських громад, забезпечуючи зайнятість, розвиток інфраструктури та інвестування у місцеві ініціативи. Вони також виступають як ключові гравці у просуванні інклюзивності, оскільки надають можливості для працевлаштування жінкам, молоді та маргіналізованим групам населення. Наприклад, у багатьох країнах Африки МСП часто є єдиними структурами, здатними забезпечувати робочі місця для місцевих громад, компенсуючи обмеженість державного сектору.

Іншою фундаментальною роллю, яку виконують малі та середні підприємства є їхня здатність сприяти інноваціям, особливо у високотехнологічних галузях. Завдяки своїй гнучкості та меншій бюрократичній структурі, малі та середні підприємства мають можливість швидко впроваджувати нові технології, адаптувати бізнес-моделі та реагувати на зміну попиту. У сучасному глобалізованому світі, де конкурентоспроможність економіки значною мірою залежить від рівня інноваційності, МСП стають незамінними гравцями у розробці нових продуктів, послуг та рішень, які визначають майбутнє цілих галузей [4].

Таким чином, сутність малих та середніх підприємств полягає у їхньому багатовимірному впливі на сучасне суспільство. Вони є не лише основою економічного зростання, але й ключовими акторами у сприянні соціальній стабільності, регіональному розвитку та впровадженні інновацій. Їхня роль у забезпеченні глобальної економічної інтеграції, підтримці різноманіття бізнес-екосистем та посиленні економічної стійкості є вирішальною для сталого розвитку світової економіки.

1.2 Стратегії управління малими та середніми підприємствами в сільськогосподарській галузі

Існує досить багато різних визначень малих та середніх підприємств (скорочено МСП), але найточнішим буде визначення Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), яка характеризує МСП, як

офіційно зареєстровані компанії з чисельністю працівників, що не перевищує 250-ти осіб. У деяких випадках у визначеннях також вказуються граничні значення обороту, але вони сильно відрізняються залежно від країни, в якій функціонують МСП [2].

Для того, щоб успішно заснувати та керувати своїм підприємством на сьогоднішній день необхідно налагодити належне управління в середині своєї організації. Зазвичай, малі та середні підприємства є сімейними компаніями, такі компанії відрізняються від великих підприємств не лише розміром, тому для успішного розвитку МСП необхідно, щоб система управління враховувала додаткові особливості, характерні виключно для малих та середніх підприємств.

Наприклад, корпоративне управління у великих організаціях часто пов'язане з проблемою «довіритель – довірена особа». Довіритель або довірена особа в організаціях – це особа, яка діє від імені та в інтересах іншої особи (як фізичної, так і юридичної) на підставі спеціальної угоди чи довіреності. Довірена особа має право представляти інтереси довірителя в різних питаннях, зокрема юридичних, адміністративних, фінансових, або майнових. Дії довіреної особи регулюються письмовим дорученням, яке визначає її повноваження і межі відповідальності. Довірена особа може виконувати різні функції, залежно від доручених завдань. Це може бути представництво інтересів довірителя на переговорах, підписання важливих документів, укладення угод, управління активами або майном, а також ведення фінансових операцій. У будь-якому випадку, довірена особа повинна діяти виключно в інтересах довірителя і в межах наданих їй повноважень. Вона несе відповідальність за свої дії перед довірителем, і будь-які збитки, завдані через порушення умов або перевищення повноважень, можуть призвести до юридичних наслідків. Проте, людський фактор та особиста вигода іноді може призвести до того, що інтереси та стимули довірених осіб (менеджерів) можуть не повністю збігатися з інтересами довірителів (акціонерів) [5].

Однак на ранніх етапах розвитку малих та середніх підприємств шанси на виникнення даного роду проблеми близькі до мінімуму, однак в міру їх подальшого розвитку проблема розбіжностей довіритель – довірена особа може набути дещо іншої форми – розбіжності між мажоритарним та міноритарними акціонерами.

Мажоритарний акціонер – це фізична або юридична особа, яка є власником контрольного пакету акцій, що надає даній особі можливість значного впливу на управління підприємством. Як правило, мажоритарним акціонером вважається особа або організація, яка володіє більш ніж 50% акцій компанії. Саме такий пакет акцій дозволяє особі приймати стратегічні рішення, до яких входять рішення, які стосуються вибору ради директорів, затвердження великих угод і впливом на напрямок розвитку компанії. Більш того, мажоритарний акціонер має вирішальне слово коли мова йде про інші важливі питання пов'язані з управлінням підприємства, оскільки ця фізична чи юридична особа володіє найбільшою кількістю голосів на загальних зборах акціонерів.

Відповідно, міноритарний акціонер – це представник компанії, який володіє меншим пакетом акцій і, як результат, має менший вплив на внутрішні процеси функціонування підприємства. Міноритарні акціонери не мають можливості самостійно приймати стратегічні рішення, через те, що їхнього пакету акцій бракує, для забезпечення контрольного пакету. Проте, міноритарні акціонери все одно можуть брати участь у голосуванні на зборах акціонерів, отримувати дивіденди і мають певні права на захист своїх інтересів. Законодавства багатьох країн світу передбачають механізми захисту прав міноритарних акціонерів, для того щоб вони не зазнавали дискримінації з боку більших, мажоритарних акціонерів. Мажоритарний акціонер, зазвичай, залишається залученим до діяльності бізнесу як управляючий директор, і існує небезпека, що інтереси міноритарних акціонерів не будуть повністю враховані [6].

Іншою відмінністю малих та середніх підприємства від їх більших конкурентів є висока динамічність діяльності МСП. Перешкоди, з якими стикаються МСП, різко змінюються в міру їх зростання та змін в організаційній структурі і в структурі управління та власності. Більш того, багато малих та середніх підприємств працюють використовуючи набагато менш формалізовані структури.

Не маючи будь-якої офіційної спрямовуючої основи – і з ключовим персоналом, який в більшості випадків одночасно може виконувати декілька функцій, наприклад одна особа в МСП може виконувати одночасно роль менеджера, роль члена Ради директорів та роль акціонера, через що нове або зростаюче МСП стикається з серйозними проблемами в процесі ухвалення рішень, особливо у деяких критично важливих сферах, таких як управління фінансами та планування майбутньої діяльності. Додайте до цього фактор залучення сім'ї (зокрема аспект відносин між поколіннями) на різних рівнях бізнесу, і буде зрозуміло, що для успішного функціонування та розвитку малих та середніх підприємств необхідно використовувати новітні, більш гнучкі стратегії управління.

Стратегії управління малими та середніми підприємствами (МСП) в сільськогосподарській галузі є вирішальним фактором для забезпечення ефективності, стабільності та конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції. Унікальність управління МСП у сільському господарстві полягає в тому, що підприємствам потрібно врахувати усі можливі фактори, які можуть вплинути, на діяльність компанії, такі як природні ресурси, сезонність виробництва, залежність від міжнародних ринків та державної політики, конкурентоспроможність підприємства на початкових стадіях розвитку. На рис. 1.2 зображено 10 основних стратегій, які можна використовувати для якісного функціонування та розвитку малих та середніх підприємств сільськогосподарської галузі.

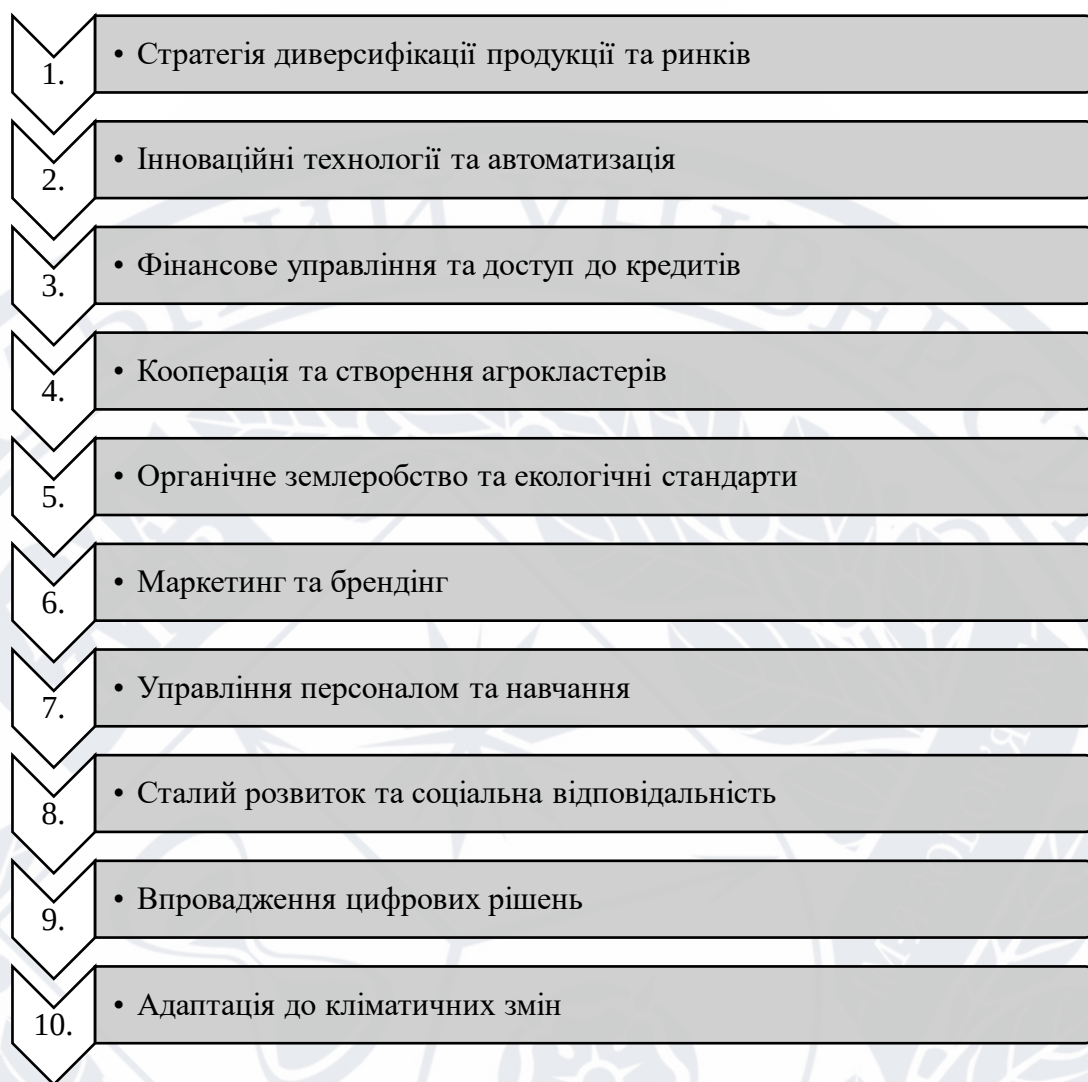


Рисунок 1.2 – Основні стратегії управління, які використовують МСП сільськогосподарської галузі

Джерело: складено автором на основі [7]

Стратегія диверсифікації продукції та ринків є ефективною для впровадження на малих та середніх підприємствах сільськогосподарського сектору, оскільки МСП в сільському господарстві часто стикаються з проблемою залежності від однієї або кількох культур чи продуктів, що робить їх вразливими до зміни погодних умов або коливань ринку. Однак стратегія диверсифікації може включати в себе ряд аспектів, які допоможуть МСП зменшити залежність від природних умов, попиту на продукцію та виснаження ґрунтів:

1. Розширення асортименту продукції є першим аспектом, який допоможе МСП збільшити свою конкурентоспроможність на ринку, оскільки вирощування кількох різних культур або розведення різних видів тварин, краще ніж просто сфокусуватися на одній культурі та бути залежним від ряду факторів, які впливають на успішний продаж даного продукту.

2. Залучення до переробки продукції є другим фактором успішності фермерів, які скористалися стратегією диверсифікації. Оскільки, дана стратегія допомагає МСП в сільськогосподарській галузі збільшити свої прибутки за рахунок створення доданої вартості, наприклад продавати готові до споживання страви або напівфабрикати, замість простого продажу сировини.

3. Вихід на нові ринки збуду є третім фактором, який допомагає фермерам диверсифікувати свої ризики. Оскільки, малі та середні підприємства розглядають можливість переходу від локальних до регіональних, а якщо підприємство вдало розташоване і має якісну та конкурентоспроможну продукцію з низькою собівартістю, то можна розглядати варіанти з виходом на міжнародні ринки. Це допоможе підприємцям збільшити свої доходи, отримати багаторічні партнерські контракти та зарекомендувати свою продукцію для більшої кількості споживачів.

Інноваційні технології та автоматизація є хорошим варіантом для оптимізації роботи усіх МСП, проте в сільськогосподарській галузі дана стратегія розкривається повністю завдяки широкому та різноманітному використанню технологій в сільському господарстві. Оскільки, впровадження сучасних технологій дозволяє підвищити продуктивність і скоротити витрати. Для МСП у сільському господарстві це може бути критичним фактором успіху. Основні напрями, в яких можна застосувати технічні інновації та автоматизацію вказані на рис. 1.3.

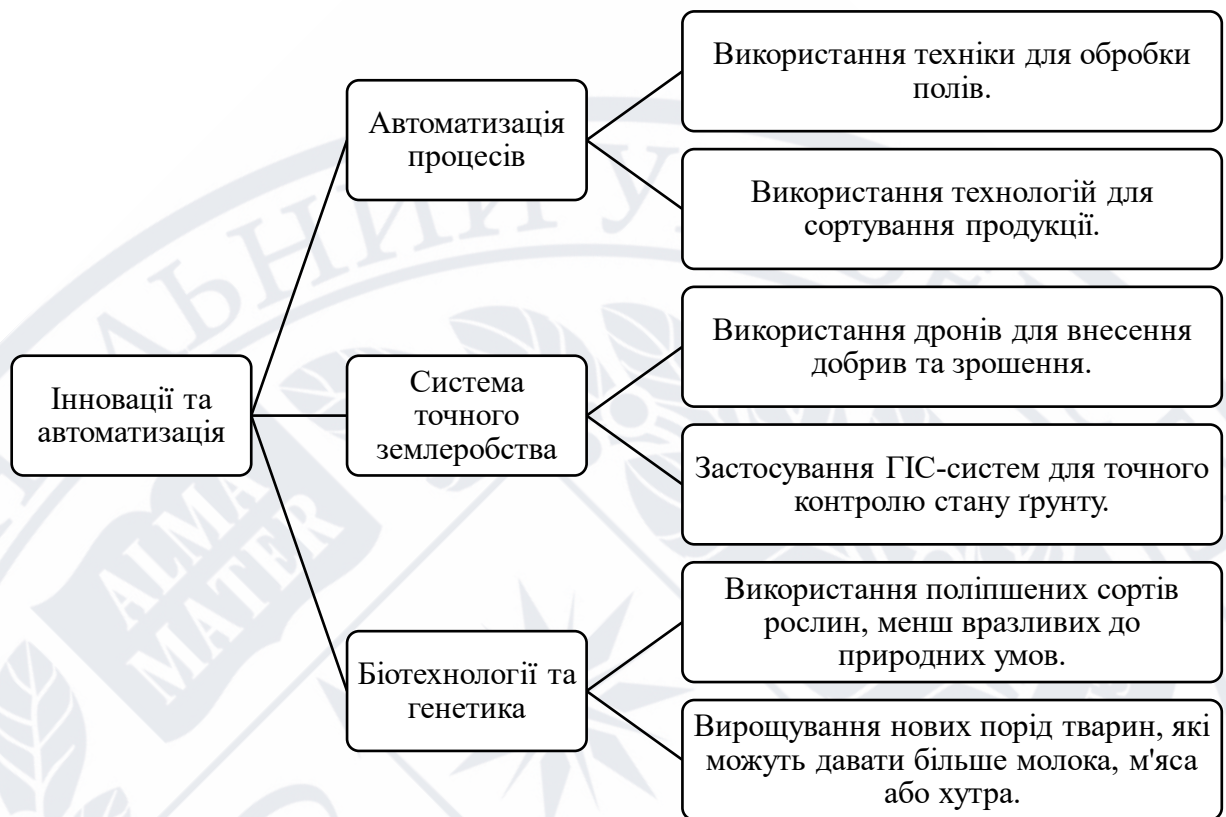


Рисунок 1.3 – Демонстрація основних напрямків використання інновацій та автоматизації на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [8]

Фінансове управління та доступ до кредитів для малих та середніх підприємств у сільському господарстві є ключовим фактором для правильного та стратегічного фінансового управління компанією, що дозволить підприємству успішно функціонувати та розвиватися в умовах сучасної, суворої конкуренції. Найголовніше для МСП це розробити правильне фінансове планування, яке включає в себе: створення річного бюджету та контроль за надходженнями та витратами. Такі прості, на першу думку, дані допоможуть компанії вдало розподіляти свої витрати та максимізувати ефективність вкладених коштів. Також, до фінансового управління варто віднести ризик-менеджмент, оскільки такі дії як: страхування врожаю та інших активів підприємства, а також диверсифікація фінансових джерел

допоможуть МСП у критичних ситуаціях отримати кошти для подальшого функціонування.

Доступ до кредитів включає в себе залучення та використання різного роду використання державних програм підтримки аграрного сектора, кооперація з банками та іншими фінансовими установами для отримання пільгових кредитів.

Кооперація та створення агрокластерів є ще однією стратегією, яка допомагає МСП успішно працювати на сільськогосподарському ринку. Агрокластер — це об'єднання підприємств аграрного сектору, яке включає фермерські господарства, переробні підприємства, логістичні компанії, наукові установи та інші організації, що беруть участь у виробництві, переробці, зберіганні та реалізації сільськогосподарської продукції. Основна мета агрокластеру — підвищення ефективності аграрного виробництва через співпрацю між різними учасниками, впровадження інновацій та оптимізацію виробничих процесів. Малі та середні підприємства часто не мають можливості самотійно впоратися з конкуренцією на великих ринках, тому кооперація стає важливою, інколи навіть єдиною успішною, стратегією. Спільні підприємства та агрокластери дозволяють малим та середнім підприємствам: об'єднувати ресурси завдяки спільному використанню сільськогосподарської техніки, складів, логістичних послуг, МСП отримують доступ до нових ринків, оскільки кооперативи допомагають продавати продукцію на більших ринках через загальні канали збуту, також, агрокластери дозволяють скорочувати витрати для малих та середніх підприємств в об'єднанні за рахунок оптових закупівель насіння, добрив, пального та інших ресурсів [9].

Акцент на органічне землеробство та екологічні стандарти є ще однією успішною стратегією функціонування МСП у галузі сільського господарства. Все більше споживачів у світі віддають перевагу екологічно чистій та органічній продукції, тому для МСП це може бути вигідним напрямом, оскільки:

1. Органічні продукти мають вищу цінність на ринку, як результат, споживачі готові платити більше грошей за якісну та екологічну продукцію.

2. В багатьох країнах світу на законодавчому рівні впроваджена державна підтримка сільськогосподарських підприємств, які виробляють екологічну продукцію.

3. Ще однією перевагою даної стратегії є зниження залежності від хімікатів, оскільки органічне землеробство може зменшити витрати на пестициди та синтетичні добрива.

Стратегія впровадження на МСП маркетингу та брендингу може стати вирішальним рішенням для успіху малих та середніх компаній в сільськогосподарському секторі. Основні напрями, які може розвивати МСП в сільському господарстві розвивати за рахунок маркетингу та брендингу представлені на рисунку 1.4.

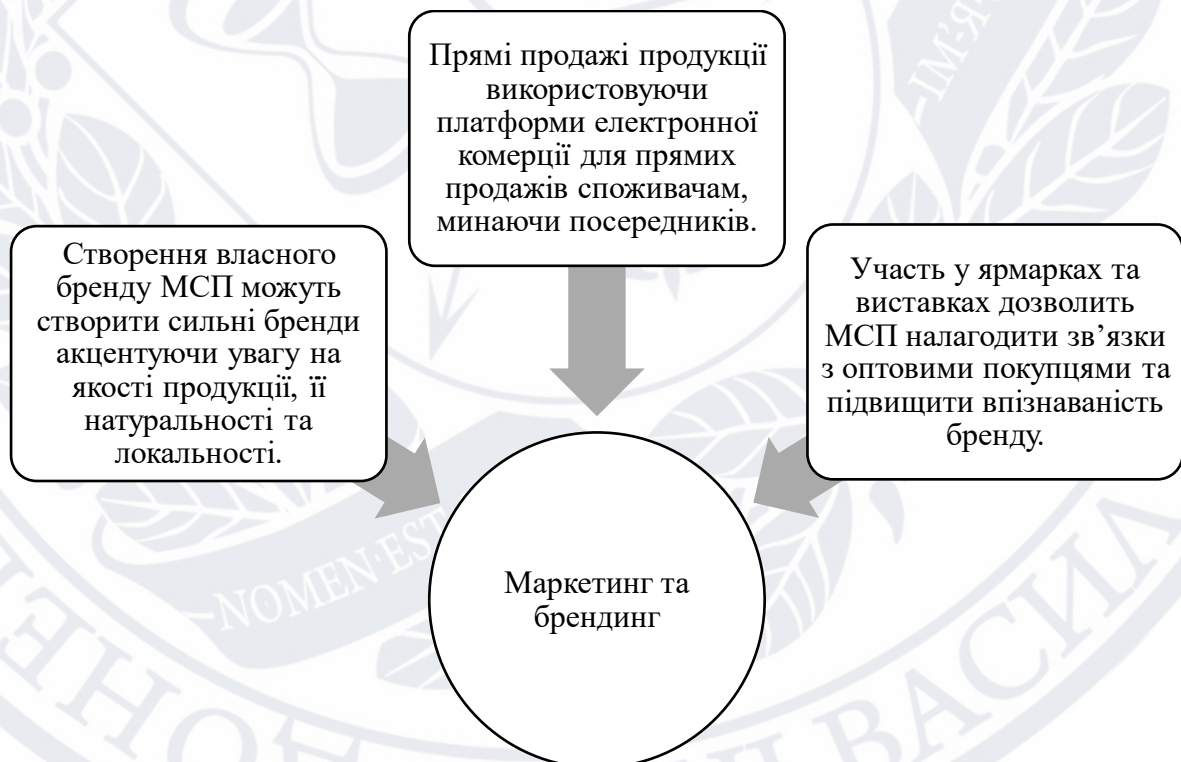


Рисунок 1.4 – Напрями розвитку МСП за рахунок використання маркетингу та брендингу

Джерело: складено автором на основі [10]

Стратегія управління персоналом та навчання для малих та середніх підприємств сільськогосподарського сектору є важливим чинником успіху компанії завдяки тому, що дана стратегія дозволяє підготувати та мати у своїй компанії кваліфіковані кадри, які розуміють специфіку галузі та якісно будуть виконувати свою роботу. Серед основних підходів до навчання та управління персоналом можна виділити: навчання та підвищення кваліфікації у напрямках нових технологій та агрономії, мотиваційні програми для працівників, створення системи преміювання (наприклад, за високу продуктивність та новаторські підходи), сезонна робота, як варіант ефективної організації трудового найму та управління сезонними робітниками на своїх МСП [11].

Сталий розвиток та соціальна відповідальність для малих та середніх підприємств є ще одним хорошим варіантом успішної стратегії управління своєю компанією. Оскільки, сталий розвиток стає важливою складовою стратегій МСП, виробники повинні дбати не лише про економічну ефективність, але й про такі фактори як: збереження природних ресурсів, для цього МСП можуть впроваджувати нові технології, які мінімізують шкоду для навколишнього середовища (наприклад, мінімальний обробіток ґрунтів або використання енергозберігаючих систем), соціальна відповідальність, як фактор успішності МСП, означає, що фермер повинен бути активним громадським діячем, мати свою стійку позицію та підтримувати місцеву громаду, створювати робочі місця та брати участь у розвитку регіональної інфраструктури.

Стратегія впровадження цифрових рішень для малих та середніх підприємств може бути ресурсозатратною, але цифровізація може значно підвищити ефективність управління МСП у сільському господарстві. Дана система включає в себе впровадження цифрових платформ для управління фермерськими господарствами, які дозволяють МСП отримати забезпечення для обліку витрат, аналізу врожайності та моніторингу ринків збуту, стратегія також дозволяє використовувати електронну комерцію для розширення свої

ринків збуту, за рахунок створення онлайн-магазинів, Big Data та IoT використання великих даних та інтернету речей для аналізу погоди, стану ґрунту, здоров'я тварин тощо [12].

Адаптація до кліматичних змін є ефективною та часто впроваджується на МСП, оскільки сільське господарство є однією з галузей, що найбільше страждають від кліматичних змін та природних катаклізмів. Для малих та середніх підприємств ці фактори є надважливими, адже вони мають в своєму розпорядженні менше ресурсів для адаптації до даних процесів. Тому, стратегія адаптації включає в себе: застосування посухостійких сортів, вибір культур, які краще пристосовані до умов змін клімату, впровадження інноваційних систем зрошення таких як крапельне зрошення та інші методи ефективного використання води, агролісництво, тобто комбінування сільського господарства з лісовими насадженнями для покращення екологічної стабільності територій [13].

Ефективне управління малими та середніми підприємствами в сільськогосподарській галузі потребує інтеграції багатьох підходів і стратегій. Це стосується диверсифікації продукції, фінансового управління, впровадження технологій, маркетингу та сталого розвитку. Кожне підприємство має адаптувати ці стратегії відповідно до умов, в яких вони працюють, щоб досягти стійкого зростання, залишатися конкурентоспроможним та підтримувати стабільність в умовах сучасного ринку та клімат.

1.3 Геополітичні та економічні виклики, як фактори впливу на малі та середні підприємства

Малі та середні підприємства грають ключову роль у багатьох економіках країн світу. Завдяки МСП на ринку праці з'являються нові робочі місця, сплачуються податки та за сприятливих умов, з малих та середніх підприємств виростають справжні гіганти у своїй галузі. Проте в сучасному світі МСП постійно борються з численними геополітичними та економічними

викликами, які можуть суттєво вплинути на функціонування малих та середніх підприємств, їх стратегії розвитку та конкурентоспроможність. У контексті глобальної економіки, дані фактори часто переплітаються, формуючи складне середовище для ведення підприємницької діяльності в сільськогосподарській галузі і не тільки. Найбільш поширені та небезпечні геополітичні виклики зображені на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Приклади найбільш поширених та небезпечних геополітичних викликів для МСП

Джерело: складено автором на основі [14]

Розглянемо кожен із геополітичних викликів детальніше. Одним із головних геополітичних викликів для малих та середніх підприємств по всьому світу є політична нестабільність. В сучасних умовах, де політичні режими змінюються, конфлікти та війни можуть зруйнувати ланцюги постачання, призвести до втрати ринків та зробити бізнес-середовище непередбачуваним. Наприклад, війна в Україні спричинила значні перебої в економіках країн, залежних від поставок енергоносіїв та сировини, що суттєво вплинуло на МСП у Європі.

Політичні зміни можуть також призвести до змін у регуляторних та податкових режимах, що змушує МСП адаптуватися до нових умов. Раптові

зміни політичної орієнтації або вступ в силу нових торгових обмежень можуть стати важливим бар'єром для тих підприємств, які працюють на міжнародних ринках.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво вплинула на європейські МСП, особливо у транспортній, енергетичній та виробничій сферах, ціна на природний газ у 2022 році виросла майже в 4 рази (рис.1.6), що значно вплинуло на становище малих та середніх компаній, які залежали від імпорту української сировини або експорту в Україну, такі компанії стикнулися з перебоями в ланцюгах постачання. Польські МСП, які активно співпрацювали з українськими партнерами, змушені були шукати нові ринки збуту або нових постачальників через ризики у регіоні.



Рисунок 1.6 – Динаміка зміни ціни на газ в дол. США, за 2020-2023 роки

Джерело: складено автором на основі [15]

Санкції та обмеження на торгівлю – наступний геополітичний виклик, який критично впливає на діяльність малих та середніх підприємств у різних країнах світу. Запроваджені через політичні конфлікти або порушення міжнародного права торгові обмеження або санкції, можуть значно ускладнити діяльність МСП. Міжнародні санкції часто спрямовані на конкретні галузі або країни, що змушує підприємства шукати нові ринки або

постачальників, а також змінювати свої бізнес-стратегії. Тому, для одних компаній санкції та обмеження можуть стати новим подихом, оскільки МСП знайшовши нові ринки збуту та нових партнерів можуть лише покращити своє становище, або ж не знайшовши альтернативних варіантів розвитку своєї діяльності після санкцій малі та середні підприємства можуть припинити свою діяльність.

МСП, які залежать від експорту або імпорту продукції з країн, що перебувають під санкціями, можуть зіткнутися з проблемами через закриття ринків або обмеження доступу до фінансових інструментів. У такій ситуації МСП повинні бути гнучкими та готовими до швидкої адаптації та пошуку нових альтернатив. Таким прикладом слугують запроваджені санкції проти росії після початку повномасштабної війни проти України. Агресія призвела до того, що багато європейських МСП, які мали бізнес-зв'язки з росією, втратили доступ до ринку або стикнулися з підвищеними витратами через нові митні бар'єри. Наприклад, німецькі МСП в машинобудівній галузі, такі як: HeidelbergCement, Fiege Logistics, Dürr прийняли рішення припинити свою діяльність з країною-агресором та адаптуватися до нових умов, шукаючи альтернативні ринки та логістичні рішення [16].

Можна довго сперечатися на тему позитивних та негативних наслідків глобалізації для економік країн світу, проте очевидним є те, що глобалізація призвела до збільшення міжнародної конкуренції. МСП повинні конкурувати не лише з місцевими компаніями, а й з глобальними гігантами, які можуть мати доступ до більших ресурсів і новітніх технологій. У цьому випадку геополітичні зміни, такі як зміни у торговельних угодах або торгових бар'єрах, можуть мати серйозні наслідки для можливості МСП розширювати свій бізнес за межі країни.

Яскравим прикладом слугує конкуренція малих та середніх підприємств з китайськими компаніями у сфері електроніки. Європейські та американські МСП у сфері виробництва електронної техніки можуть стикатися з великими труднощами, через конкуренцію з китайськими підприємствами, які мають

доступ до дешевшої робочої сили і набагато масштабніших виробничих потужностей, ніж європейські або американські МСП. Наприклад, компанії, що займаються виробництвом смартфонів або деталей до телефонів, стикаються зі значними труднощами у конкуренції з такими китайськими гігантами у цій сфері, як Xiaomi або Huawei, які пропонують аналогічну техніку та аксесуари за меншою ринковою вартістю [17].

Зміни у світовій торгівлі та регіональних альянсах стають суттєвим геополітичним викликом для МСП по всьому світу. У сучасних умовах багато країн переглядають свої відносини з іншими державами, що може призвести до змін у міжнародних торговельних умовах. Наприклад, вихід Великобританії з Європейського Союзу (Brexit) мав значний вплив на економіку країни, ВВП Об'єднаного Королівства знизився майже на 5% у рік після виходу із Європейського Союзу. Очевидно, що британські МСП, які раніше залежали від безмитної торгівлі в рамках ЄС та субсидій від Європейського Союзу після Брекзиту стикнулися з труднощами. Підприємства змушені були адаптуватися до нових митних процедур, що збільшило їхні витрати та час на виконання транзакцій [18].

Розглянемо також економічні виклики, як фактори впливу на малі та середні підприємства по всьому світу. Головні економічні виклики представлені на рис 1.7.

Фінансова нестабільність та доступ до капіталу є першою із п'яти вищезгаданих економічних викликів, з якими стикаються МСП. Малі та середні підприємства часто зустрічаються з проблемами доступності до фінансових ресурсів, особливо під час економічної кризи. Коливання валютних курсів, інфляція, високі процентні ставки – це далеко не весь список факторів, який може ускладнити отримання кредитів для розвитку бізнесу. Крім того, інвестори часто вважають МСП більш ризиковими, що зменшує їхні шанси на залучення капіталу.



Рисунок 1.7 – Економічні виклики, які найбільше впливають на функціонування МСП

Джерело: складено автором [19]

Світова економічна криза 2008 року або пандемія COVID-19 одні з найновіших економічних катаклізм, які показали те, що малі та середні підприємства є найбільш вразливою ланкою економіки, яка страждає від зниження попиту на товару та послуги чи припинення фінансування від держави або інвесторів за рахунок різноманітних субсидій чи програм розвитку.

МСП у всьому світі сильно постраждали від економічної кризи, викликаній пандемією COVID-19. Зокрема, малий бізнес у сфері гостинності (готелі, ресторани) втратив значну частину доходів через локдауни та обмеження.

Зміна глобальних економічних тенденцій – наступний економічний виклик, з яким стикаються МСП в умовах сьогодення. Глобальні економічні тенденції, такі як зростання економік азійських країн, автоматизація та

цифровізація виробництва, змушують МСП переглядати свої стратегії. МСП у традиційних секторах виробництва стикаються з конкуренцією зі сторони компаній з Китаю або Індії, оскільки такі країни-гіганти мають в своєму арсеналі більш дешеву робочу силу та виробничі потужності. У той же час цифрові компанії мають значні переваги завдяки новітнім технологіям та глобальному доступу до клієнтів [20].

Реальним прикладом слугують європейські та американські МСП у текстильній галузі, які стикаються з конкуренцією з боку азійських країн, таких як Бангладеш і В'єтнам, де виробництво аналогічної продукції потребує менших ресурсних затрат. Наприклад, британська текстильна компанія "Marks & Spencer" почала переносити частину своїх замовлень до азійських країн для зменшення витрат, що створило виклики для місцевих постачальників даної продукції.

Державна політика щодо податків, надмірне регулювання економіки, доступ до ринків та обмеження на наймання персоналу можуть стати істотними економічними викликами для малих та середніх підприємств. Зміни у податкових ставках або регуляторних вимогах можуть швидко вплинути на рентабельність бізнесу, змушуючи підприємства шукати нові підходи, які можуть допомогти мінімізувати витрати. Також надмірна бюрократія та високі вимоги до виконання регуляторних правил можуть робити МСП менш привабливими для інвесторів, що в майбутньому призведе до складнощів у фінансуванні.

Нещодавнім прикладом змін у податковій політиці є Франція у 2021, коли країна запровадила податкові пільги для цифрових стартапів, що дозволило МСП у цифровій сфері залучити більше інвестицій та знизити витрати. Однак дані зміни стосувалися лише інноваційних, цифрових МСП, в той час як для традиційних малих та середніх підприємств, які працюють у сферах, таких як виробництво чи сільськогосподарська галузь, нові податкові вимоги навпаки підвищили витрати, що змусило традиційні підприємства адаптувати свої стратегії та ресурси до нових реалій [21].

Зростання вартості енергоресурсів, сировини та логістики в умовах глобальних економічних змін є серйозним викликом для малих та середніх підприємств. Підвищення цін на нафту та природний газ безпосередньо впливають на витрати підприємств у сфері транспорту, виробничих процесів і енергозабезпечення, що посилює їхню фінансову нестабільність та змушує постійно шукати нові виходи із кризових ситуацій. Така ситуація є особливо відчутною для виробничих галузей і підприємств, що залежать від логістичних операцій.

Наприклад, енергетична криза, що розгорнулася через обмеження на постачання газу з росії, негативно вплинула на МСП у Європі. За даними Food & Drink Europe в Італії багато малих підприємств, зокрема в харчовій промисловості, були змушені тимчасово зупиняти виробництво через збільшення вартості енергоносіїв, оскільки витрати на утримання холодильних систем і виробничих ліній стали економічно не вигідними, а збільшення цін на продукцію призводило до зменшення попиту, оскільки великі харчові підприємства швидше адаптувалися до нових реалій ведення бізнесу [22].

Технологічні інновації та цифровізація з одного боку позитивно впливає на розвиток підприємств в різних галузях, проте вона також може створювати нові виклики, оскільки МСП повинні постійно інвестувати в нові технології та слідкувати за глобальними тенденціями, щоб залишатися конкурентоспроможними. Брак ресурсів або несвоєчасне впровадження нових технологій може призвести до втрати ринку, особливо у високотехнологічних секторах.

Під час пандемії COVID-19 малі та середні підприємства, які швидко адаптувалися до нових умов і перейшли на цифрові платформи, змогли мінімізувати свої втрати. Наприклад, за даними видання FashionUnited.de австрійський ритейлер одягу Kutsam зумів створити онлайн-магазин лише за сім днів після того, як у березні в країні було введено карантинні обмеження. Розпочавши свою діяльність в інтернеті, магазин продав клієнтам ваучери

бренду на суму 20 000 євро, які могли використовуватися пізніше. Компанія також поставила своїм пріоритетом підтримувати контакт зі своїми клієнтами, що є ще однією проблемою, з якою роздрібні торговці зіткнулися під час карантину. Kutsam зробив це, зателефонувавши своїм постійним клієнтам індивідуально.

Вищезазначені геополітичні та економічні виклики можуть суттєво впливати на малі та середні підприємства по всьому світу, не важливо в якій країні чи сфері функціонує МСП. Ці фактори призводять до зростання витрат на енергоресурси, сировину та логістику, що зменшує прибутковість та підвищує ризики для бізнесу, особливо у виробничих та експортних галузях. Крім того, економічні потрясіння, такі як енергетичні кризи або збої у глобальних ланцюгах постачання, знижують доступ до фінансових ресурсів та ринків збуту для МСП, що змушує їх шукати нові стратегії адаптації та інновацій для виживання. В умовах невизначеності підприємства вимушені швидко впроваджувати цифрові рішення та нові бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними на глобальному рівні.

Висновки до розділу 1

Малі та середні підприємства завжди були фундаментом для розвитку, проте також часто стикалися з труднощами на своєму шляху, в даному розділі було висвітлено сутність малих та середніх підприємств, їхню роль у сучасному економічному середовищі та основні виклики, з якими вони стикаються. МСП є фундаментальними елементами економічних систем, виступаючи джерелом економічного зростання, інноваційного розвитку, зайнятості та регіональної стабільності. Водночас, їхня здатність ефективно функціонувати значною мірою залежить від інтеграції сучасних управлінських стратегій, адаптованих до глобальних та локальних умов.

Геополітичні та економічні виклики сучасності, такі як зростання витрат на ресурси, логістичні збої та енергетичні кризи, створюють суттєві ризики для функціонування МСП, особливо у сільськогосподарській галузі. У цих

умовах підприємства змушені не лише долати внутрішні організаційні бар'єри, а й адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов, зокрема шляхом впровадження цифрових технологій, інноваційних бізнес-моделей та нових підходів до управління.

Успішне функціонування МСП залежить від здатності підприємств поєднувати різні підходи, забезпечуючи баланс між економічною доцільністю, соціальною відповідальністю та інноваційністю. Впровадження гнучких і багатовимірних управлінських стратегій є ключем до збереження конкурентоспроможності МСП в умовах сучасних економічних викликів і невизначеностей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Сучасний стан малих та середніх підприємств галузі сільського господарства в Україні

Малі та середні підприємства є фундаментальною складовою економічної структури будь-якої країни, оскільки вони створюють значну частину робочих місць, сприяють інноваціям і забезпечують гнучкість у періоди економічної нестабільності. В Україні, де економіка стикається з численними викликами, роль МСП є ще більш важливою, оскільки вони підтримують сталість ринку праці та задовольняють попит на внутрішньому ринку. Згідно з даними Державної служби статистики, як продемонстровані в таблиці 2.1. станом на кінець 2021 року, до повномасштабного вторгнення, в Україні функціонувало 372 822 офіційно зареєстрованих підприємства, з яких лише 512, тобто 0,1% від загальної кількості є великими підприємства, всі інші компанії є малими або середніми, що лише підкреслює наскільки важливою є роль МСП для української економіки та суспільства.

Таблиця 2.1 – Загальна кількість функціонуючих підприємств в Україні станом на кінець 2021 року

Область	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
м. Київ	170	3969	97113
Вінницька	17	573	9272
Волинська	8	365	5674
Дніпропетровська	63	1437	29327
Донецька	27	572	8874
Житомирська	7	449	6604
Закарпатська	3	292	6360
Запорізька	22	654	14692
Івано-Франківська	8	362	7754

Продовження таблиці 2.1

Київська	42	1028	19250
Кіровоградська	6	401	8146
Луганська	3	225	3180
Львівська	26	1062	19823
Миколаївська	8	396	11078
Одеська	20	926	24519
Полтавська	14	644	10446
Рівненська	6	363	5652
Сумська	7	412	5677
Тернопільська	6	307	4822
Харківська	18	1259	23867
Херсонська	3	306	7807
Хмельницька	12	430	7212
Черкаська	10	513	8763
Чернівецька	1	220	3984
Чернігівська	5	437	5812
Всього	512	17602	355708

Джерело: складено автором [23]

Сільське господарство є однією з ключових галузей української економіки, яка забезпечує як внутрішній ринок, так і експортні потоки продукції. Важливу роль у цій сфері відіграють малі та середні підприємства, які не лише сприяють продовольчій безпеці країни, але й формують значну частину зайнятості у сільських регіонах. Згідно з даними Державної служби статистики України, в аграрному секторі на 2023 рік функціонує понад 45 тисяч фермерських господарств, з яких понад 90% є малими та середніми підприємствами. Ці підприємства виробляють близько 30% усієї аграрної продукції, забезпечуючи сталий розвиток сільських територій.

Українські МСП у сільському господарстві мають різні організаційно-правові форми, серед яких найбільш поширені фермерські господарства та аграрні кооперативи. Фермерські господарства займаються вирощуванням зернових культур (особливо пшениці, кукурудзи та ячменю), соняшника,

овочів, фруктів, а також тваринництвом. Головні відмінності між фермерськими господарства та аграрними кооперативами представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Відмінності між фермерськими господарствами та аграрними кооперативами

	Фермерські господарства	Аграрні кооперативи
Організаційна структура	- Фермерські господарства є індивідуальними підприємствами, що належать одному або кільком особам. Власники мають повний контроль над усіма аспектами управління підприємством, включаючи виробничі процеси, фінансування, і збут продукції. - Можуть бути оформлені як приватні підприємства, юридичні особи або фізичні особи-підприємці, залежно від регуляторних вимог.	- Аграрні кооперативи формуються групами фермерів або агровиробників, які об'єднують свої ресурси та працюють на спільних засадах. Члени кооперативу мають рівний доступ до прийняття рішень через демократичний механізм управління. - Кооперативи часто реєструються як юридичні особи, з чітко визначеними правами і обов'язками для членів.
Економічні аспекти	- Власники фінансують свою діяльність самостійно, що включає закупівлю ресурсів, техніки та оплату праці. Витрати та прибутки є індивідуальними. - Фермери несуть усі ризики, пов'язані з коливаннями цін на продукцію, погодними умовами, і т.д. Прибуток також повністю йде до власників господарства.	- Кооперативи забезпечують спільне фінансування та ресурси, такі як техніка, насіння, добрива, а також здійснюють спільний маркетинг і збут продукції. Це дозволяє знижувати витрати і підвищувати ефективність. - Ризики і вигоди розподіляються між членами кооперативу, що дозволяє зменшити індивідуальні ризики і збільшити потенційні прибутки через економію на масштабах.
Соціальні аспекти	- Зазвичай, рівень співпраці з іншими виробниками або організаціями обмежений, хоча можуть бути випадки участі у спільних закупках або збутових мережах.	- Кооперативи за своєю природою сприяють високому рівню співпраці серед членів, що дозволяє створювати підтримуючу соціальну мережу і забезпечує доступ до спільних ресурсів і знань.

Джерело: складено автором [24]

Важливою частиною структури українських МСП є підприємства, що спеціалізуються на нішевих продуктах, таких як органічна продукція та продукти з високою доданою вартістю. Нішеві сектори, такі як органічне землеробство та продукти з високою доданою вартістю, відіграють важливу

роль у діяльності малих та середніх підприємств аграрного сектору України з кількох ключових причин.

По-перше, зростання попиту на екологічно чисту продукцію як в Україні, так і на міжнародних товарних ринках стимулює розвиток та збільшення органічного виробництва. У зв'язку з Європейським зеленим курсом та зростанням екологічної свідомості споживачів, підприємства, які спеціалізуються на виробництві органічної продукції, отримують додаткові ринкові переваги та можливості для експорту. Для прикладу, площа земель виділених під органічне землеробство в Україні, в період з 2017 по 2023 роки, зросла на 31%, з 322 тис. га до 422 тис. га., що підкреслює значний інтерес українських фермерів до даного сектору сільськогосподарської промисловості.

По-друге, нішеві продукти зазвичай мають вищу додану вартість через складність виробництва та спеціалізовані технології, а отже, фермери, в довгостроковій перспективі, можуть отримувати більші прибутки від даного виду діяльності, за рахунок автоматизації процесів та інвестицій в якісне обладнання. Наприклад, органічне землеробство потребує дотримання строгих стандартів, які включають обмежене використання хімічних добрив і пестицидів, що підвищує цінність кінцевої продукції та також дозволяє отримувати більший прибуток.

По-третє, для МСП, що працюють у нішевих секторах сільськогосподарської галузі, отримують можливість зменшення конкуренції з великими агрохолдингами. Оскільки, великі компанії, здебільшого, зосереджуються на масовому виробництві тих чи інших сільськогосподарських культур, тоді як малі та середні підприємства отримують можливість займатися вирощуванням спеціалізованих, менш масштабованих культур, таких як овочі, фрукти та молочні продукти, що сприяє диверсифікації ринків [25].

Згідно з дослідженнями, які проводив Інститут аграрної економіки НААН України у 2022 році, малий та середній аграрний бізнес є основним

постачальником продукції для внутрішнього ринку. МСП, зокрема фермерські господарства, забезпечують до 60% внутрішнього виробництва овочів і фруктів, та до 45% м'яса і молока. Великі аграрні компанії створюють значну конкуренцію на внутрішньому ринку для МСП, проте для гігантів сільськогосподарської промисловості є вигіднішим орієнтуватися на експорт зернових або олійних культур.

Більш того, за статистикою Світового банку, близько половини українців, які працюють в сільськогосподарській галузі є працівниками малих або середніх підприємств. Додати до цих даних інформацію від Державної служби статистики, що станом на 2021 рік в Україні біль ніж 2,9 мільйона людей працюють в сільськогосподарському секторі і ми отримаємо, 1,45 мільйона українців, забезпечених роботою завдяки МСП в сільському господарстві. Це підтверджує вагомий внесок МСП у зайнятість та стабільність сільських регіонів, оскільки саме МСП у маленьких селищах та селах забезпечують роботою більшу частину населення [2].

З іншого боку, у функціонуванні українських малих та середніх підприємств сільськогосподарської галузі є багато викликів та складнощів пов'язаних із фінансовими труднощами, тіньовою економікою, недостатнім розвитком інфраструктури, правовими питаннями і звісно ж, з військовою агресією на території України.

Недостатній доступ до фінансових ресурсів є однією з найгостріших проблем з якими стикаються малі та середні підприємства в сільськогосподарському секторі.. Як зазначає Українська аграрна конфедерація станом на 2021 рік, лише 25% малих та середніх підприємств мають змогу залучати кредити від банків. Основні причини – високі кредитні ставки, які в середньому коливаються на рівні 18-25% та брак заставного майна. Це суттєво обмежує можливості для модернізації та розвитку підприємств [26].

Не все так просто і з державними програмами, які запускаються для підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. У лютому 2020 року була

запущена державна програма «Доступні кредити 5-7-9», програма пропонує пільгові кредити зі ставками від 5% до 9% річних залежно від розміру підприємства, мети кредиту та кількості створених робочих місць. Основними напрямками використання коштів є інвестиції в розвиток бізнесу, рефінансування попередніх кредитів, а також модернізація або купівля обладнання. Проте, за статистикою зібраною Радіо Свобода за перші пів року дії даної програми понад 700 тисяч МСП подали заявки на отримання доступних кредитів, проте отримало свої позики лише 2500 підприємств. Всього за даними Міністерства економіки України станом на 2023 рік було видано 77 тисяч кредитів, що в десятки разів менше, ніж кількість поданих заявок, велика частка кредитів була видана після повномасштабного вторгнення для того, щоб підтримати функціонування підприємств, а не забезпечити їх розвиток. Серед основних причин, чому дана ініціатива виявилася провальною:

1. Жорсткі вимоги для підприємств, які хочуть отримати кредитування, оскільки держава висунула жорсткі критерії, для учасників програми. Наприклад, для того, щоб взяти участь у конкурсі потрібно мати хоча б один рік прибуткової діяльності, що робить неможливим участь нових МСП у конкурсі, відсутність податкових боргів, а також не мати прострочених зобов'язань перед банками.
2. Відсутність необхідного забезпечення для кредитування, оскільки, для участі в конкурсі підприємства повинні мати для внесення застави.
3. Фінансова нестабільність, яка робить кредити для МСП менш вигідними для банків, через що збільшується бюрократія та зменшується бажання підприємців брати участь в державних програмах [27].

Недостатній розвиток інфраструктури в середині країни є другим викликом, з яким стикаються українські МСП в сільськогосподарській галузі.

Як показують дослідження Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на 2022 рік близько 40% території в сільській місцевості мають обмежений доступ до сучасної логістичної інфраструктури. Недостатній розвиток логістичної інфраструктури тягне за собою ряд проблем, таких як: ускладнення в транспортуванні продукції, збільшення витрат на логістику та зниження конкурентоспроможності МСП за рахунок додаткових витрат та відсутності можливості постачати свої товари на більш широкі ринки.

Правові та земельні питання, з якими стикаються МСП в сільському господарстві в Україні є наступним викликом для функціонування домогосподарств. Після вступу в силу закону про ринок землі в Україні з липня 2021 року відкрилися нові можливості для аграріїв, але в той же час з'явилося достатньо нових «підводних каменів». Малі підприємства часто стикаються з конкуренцією з боку агрохолдингів, які мають значно більше фінансових ресурсів для придбання земельних ділянок. За даними порталу Agro News за перше півріччя 2024 року, частка земель викуплених агрохолдингами складає близько 38%, ще приблизно таку ж частку великі компанії беруть в оренду, також, не варто забувати про тіньовий ринок землі, який через складі економічні умови тільки набирає популярності, як серед великих агрохолдингів, так і серед МСП [28].

В Україні тіньовий сектор економіки в сільському господарстві є досить поширеним явищем. У звітах Міністерства економіки України на 2022 рік зазначалося, що тіньова економіка країни становила приблизно 23% від ВВП, що є зниженням у порівнянні з попередніми роками, коли цей показник досягав 32% під час економічних криз. Однак економічні потрясіння, викликані війною, можуть знову вплинути на збільшення тіньової діяльності, оскільки економічна невизначеність та складні фінансові умови стимулюють розвиток неформального сектора. Значна частина цього показника припадає на сільське господарство, де малий і середній бізнес часто працює без офіційного оформлення або з мінімальним рівнем прозорості. Це можна

пов'язати з використанням готівкових розрахунків, самозайнятістю та виробництвом продукції для власних потреб, що є типовими для цього сектора.

За даними досліджень проведеними Atlantic Council, значна частина тіньової економіки в сільському господарстві пов'язана з малими та середніми підприємствами, які прагнуть уникнути високих податків і складних регуляторних вимог. Сільське господарство залишається одним із найбільш схильних до тінізації секторів економіки, особливо через обмежений доступ до фінансових ресурсів і відсутність стимулів для переходу до офіційної економіки [29].

Повномасштабне вторгнення в Україну призвело до багатьох наслідків у різних секторах економіки, проте сільське господарство постраждало чи не найбільше. Малі та середні підприємства відчують негативні наслідки найвідчутніше, оскільки мають у своєму розпорядженні менше фінансових, людських та технічних ресурсів для адаптації до нових реалій. Найбільші виклики, з якими зіткнулися МСП в сільськогосподарській галузі представлені на рисунку 2.1.

В складних умовах сьогодення українські малі та середні підприємства в сільськогосподарській галузі стикаються з багатьма викликами та складнощами, але МСП є ключовими гравцями на економічному ринку, які забезпечують стійкість аграрного сектору та відіграють вирішальну роль у формуванні продовольчої безпеки країни. Вони не лише задовольняють значну частину внутрішнього попиту на продукцію, але й активно впливають на розвиток місцевих економік, створюючи робочі місця та забезпечуючи сталість сільських громад. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, економічною нестабільністю та змінами на міжнародних ринках, ці підприємства демонструють гнучкість і здатність адаптуватися до нових складних умов.

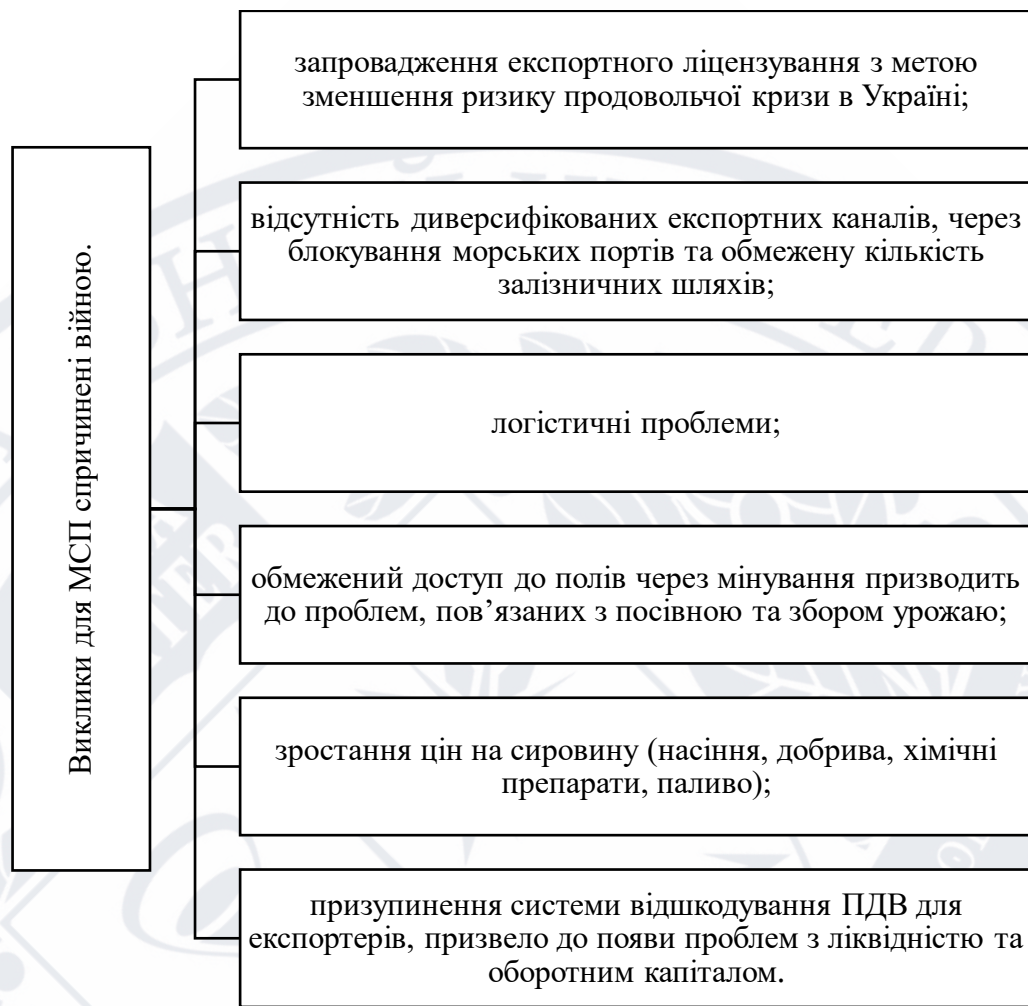


Рисунок 2.1 - Виклики для МСП країни спричинені війною

Джерело: складено автором [30]

Загалом, сучасний стан МСП у сільському господарстві України свідчить про їхню здатність залишатися на плаву навіть у складних умовах. Подальша їхня підтримка та розвиток є необхідними для стабілізації економіки країни та забезпечення продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівні.

2.2 Особливості функціонування та аналіз впливу геополітичних та економічних факторів на стратегічну позицію МСП сільськогосподарської галузі

Кожна сфера економіки відрізняється між собою низкою факторів, які в тій чи іншій мірі впливають на якісне функціонування даної галузі.

Сільськогосподарська галузь є найбільш непередбачуваною серед усіх сфер економічної діяльності, оскільки для успішного та довготривалого функціонування та розвитку малих та великих підприємств даної сфери необхідно враховувати велику кількість факторів, які не завжди залежать від людини. Основні фактори впливу на підприємства сільськогосподарської галузі зображені на рис. 2.2.

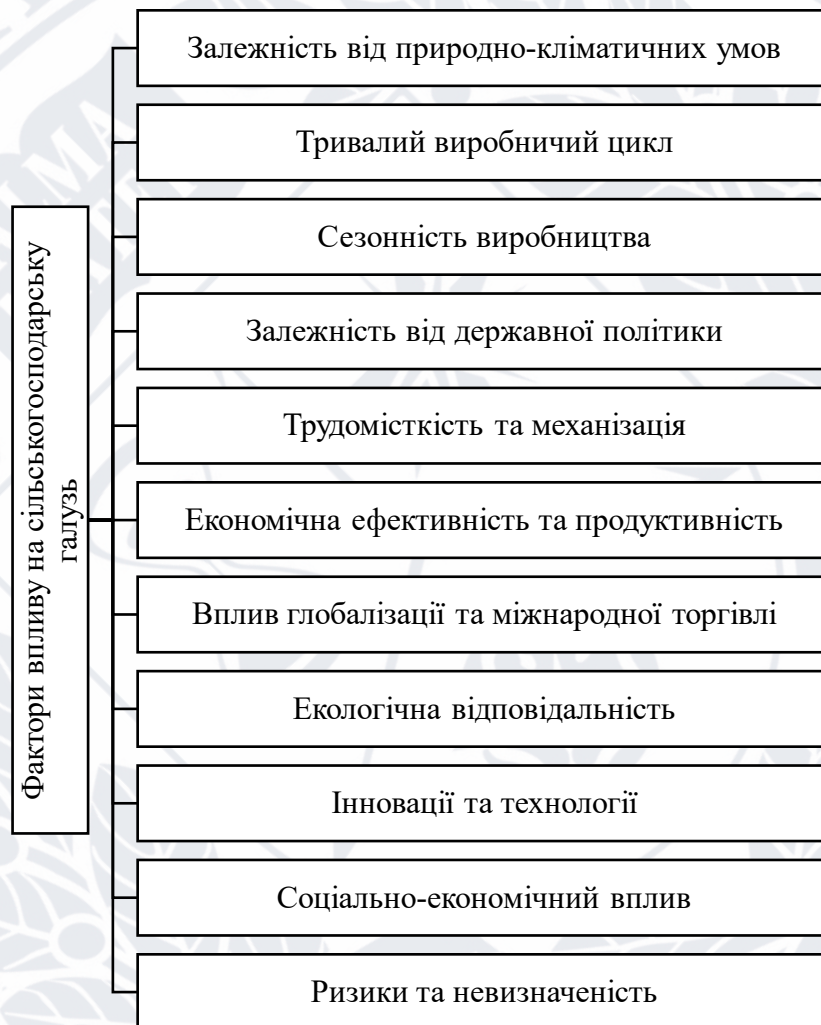


Рисунок 2.2 – Основні фактори, що впливають на функціонування сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено автором [31]

Якість ґрунтів, вологість повітря, кількість опадів, клімат, рельєф – це лише маленька частка факторів, які впливають на сільськогосподарську галузь економіки. Підприємці, які займаються сільським господарством повинні враховувати усі природно-кліматичні умови, для того, щоб їхні угіддя успішно

функціонували та виконували поставлені задачі, проте повністю передбачити усі природні катаклізми неможливо, тому із року в рік у світі з'являються нові і нові приклади країн чи господарств, які зазнали втрат через посуху, заморозки, зливи і т.д.

Для прикладу, українські фермери в 2020 році зазнали великих втрат через посуху в південних регіонах країни. Відсутність достатньої норми опадів призвела до великих втрат врожайності зернових культур, найбільше постраждали фермери, які вирощували пшеницю та ячмінь. За даними Forbes UA частина українських фермерів не змогла зібрати навіть половину запланованого врожаю. Сумарно, врожай пшениці за 2020 рік менший від попереднього року на 13% (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка врожайності пшениці в Україні за період 2017-2021 років.

Джерело: складено автором [32]

Тривалий виробничий цикл – ще одна вагома особливість функціонування сільськогосподарської галузі. Для того, щоб фермеру отримати хороший врожай, недостатньо лише посадити ті чи інші культури та очікувати пори для збору урожаю, сільські господарства повинні виконати багатоетапну підготовку своїх угідь, для того, щоб максимізувати ймовірність

отримання великого врожаю. Перш за все, фермерам необхідно підготувати ґрунти, підживити землю різноманітними добривами. Далі, в процесі росту культури, необхідно запобігати появі шкідників та підживлювати вітамінами рослини. На фінальному етапі потрібно обрати правильний час для збору врожаю та організувати даний процес. Весь процес від початку підготовки ґрунтів до збору врожаю може тривати декілька місяців або навіть років, якщо мова йде про угіддя, які займаються вирощенням багаторічних культур. Це означає, що сільськогосподарські підприємства повинні планувати свою діяльність на значний період вперед, враховуючи всі можливі ризики та невизначеності, які можуть спіткати підприємців в період від посадки до збору врожаю.

Прикладом вирощування багаторічної культури є виноград, який використовують для виробництва вин. Дана культура може почати дати достатню кількість врожаю лише через 3-5 років, а весь цей підготовчий період фермер повинен дбати про рослину: підживлюючи її, захищаючи від паразитів, посухи або надмірних дощів.

Сезонність виробництва є надважливим фактором для функціонування підприємств сільськогосподарської галузі. Малим та середнім підприємства даної галузі неможливо отримувати однаковий рівень доходів із сільськогосподарської діяльності протягом всього року, оскільки найбільші прибутки господарства отримують в періоди збору врожаю, який ми не можемо збирати щомісяця, тому фермер має ретельно спланувати свої ресурси так, щоб забезпечити достатню кількість засобів для проведення необхідних робіт у визначені періоди.

Так, ціна на банани в Сполучених Штатах кожного року коливається від 6 до 15 відсотків залежно від сезону. Найдешевші ціни, згідно з індексом Mundi, в останні теплі місяці року – вересень, жовтень, саме тоді, коли фермери активно збирають та продають свій урожай. Пікові ціни на даний продукт, припадають на холодні січень та лютий, коли попит на продукт зростає, а пропозиція різко зменшується. Частина фермерів використовують

холодильні установки, де можна зберігати фрукти довше та продавати протягом всього року, проте малі та середні господарства не завжди використовують дану техніку, віддаючи перевагу продати отриманий врожай одразу після збору [33].

Державна політика щодо підприємств сільськогосподарської галузі є важливим фактором для функціонування господарств даного сектору. Субсидії, податкові пільги, безвідсоткові або кредити з низькими відсотковими ставками, страхування ризиків, різноманітні державні програми та проекти пов'язані із підтримкою та розвитком сільських територій – це все те, що допомагає підприємствам сільськогосподарської галузі швидше та впевненіше розвиватися. Крім того, державний апарат часто виступає регулятором ринку сільськогосподарської продукції, встановлюючи квоти, мита та стандарти якості.

Суспільна сільськогосподарська політика Євросоюзу яскравий приклад успішного впровадження політики субсидування підприємства сільської промисловості. У 2022 році витрати на сільське господарство становили близько 386,6 мільярда євро, що є значною частиною загального бюджету Євросоюзу. Наприклад, Франція отримує близько 9 млрд євро щорічно, що робить її найбільшим бенефіціаром у ЄС. Дані субсидії для країн-членів Європейського союзу допомагають сільськогосподарським компаніям швидше розвивати свої потужності та безболісніше переживати кризові геополітичні ситуації.

Сполучені Штати Америки також виділяють значні кошти з державного бюджету для субсидування сільськогосподарського сектору в країні. Для прикладу, фермерські господарства в період з 2010 по 2019 рік отримали від держави 135,8 мільярдів доларів США в якості субсидій, що в дані роки складає від 7,5% до 20,4% від загального прибутку фермерських господарств (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Співставлення доходу від фермерства та субсидій від держави (США), в період з 2010 по 2019 р.р.

Джерело: складено автором [34]

Сільськогосподарський сектор, як уже зазначалося, є одним з найбільш непередбачуваним, але й водночас сільське господарство є трудомістким сектором економіки, хоча з розвитком технологій рівень механізації в ньому постійно зростає. Механізація дозволяє знижувати витрати на виробництво та підвищувати ефективність праці, проте в деяких випадках (особливо в розвинених країнах) це може призводити до скорочення робочих місць у даній галузі.

За даними Університету Північної Кароліни в Сполучених Штатах Америки у 1950 році 20% від усього населення, що складає близько 30 мільйонів людей були задіяні в сільськогосподарській діяльності, проте на сьогоднішній день цифри значно зменшилися і відсоток задіяних у даній галузі скоротився із 20 до 2, що складає близько 6,7 мільйонів людей. Така регресія у кількості задіяних працівників стала можливою не лише через збільшення

можливостей працевлаштування та розгалуження економічної діяльності, а й завдяки технічному прогресу. Так, у США великим виробникам кукурудзи та сої вдалося значно знизити трудомісткість виробництва завдяки широкому використанню тракторів, комбайнів і систем точного землеробства. Це дозволяє одному фермеру обробляти тисячі гектарів землі. У той же час, в Африці багато фермерів досі використовують ручну працю, що знижує продуктивність і обмежує масштаби виробництва. У Сполучених Штатах кількість тракторів станом на 2021 рік становить 5,2 млн. одиниць, це майже 1 трактор на 1 людину, яка задіяна у галузі сільського господарства. В той же час в Єгипті, одній із провідних країн Африки, кількість тракторів сягає лише 133 тисячі (див. рис. 2.5).

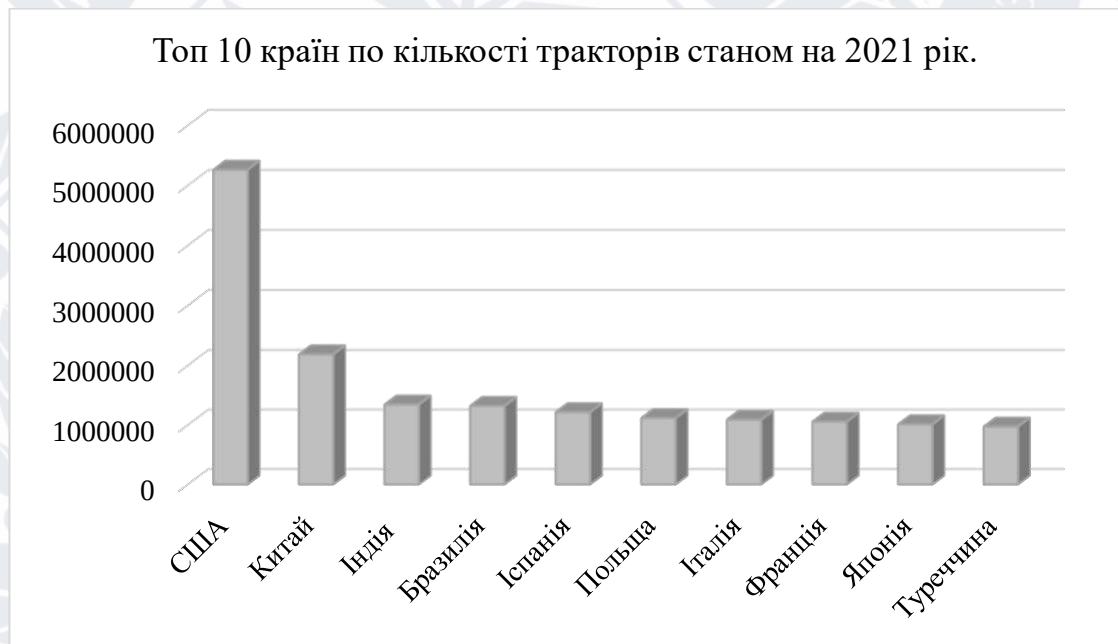


Рисунок 2.5 – Рейтинг країн, з найбільшою кількістю тракторів станом на кінець 2021 року

Джерело: складено автором [35]

Економічна ефективність та продуктивність є ще однією важливою складовою для успішного функціонування підприємств сільськогосподарської галузі. Проте, в країнах, що розвиваються, економічна ефективність та продуктивність напряду залежить від масштабу підприємства, оскільки великі сільськогосподарські компанії зазвичай мають вищу продуктивність та

рентабельність за рахунок ефекту масштабу, доступу до сучасних технологій, кращого фінансування та ефективного управління. В той же час, малі та середні фермерські господарства можуть бути менш ефективними та продуктивними в порівнянні із своїми великими конкурентами, але вони грають важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, збереженні традицій та розвитку сільських територій.

Великий український агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт», скорочено (МХП), має високу продуктивність за рахунок використання сучасної техніки, інноваційних технологій та ефективного управління. Завдяки масштабу діяльності, агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» може виробляти продукцію з меншими витратами на одиницю, ніж дрібні фермери.

В умовах сучасного життя жоден економічний процес так само як і жоден сектор економіки не може успішно функціонувати без врахування таких факторів як: глобалізація та міжнародна торгівля. Глобалізація — це процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації. Даний процес тягне за собою безліч економічних та соціальних наслідків, найголовніші з них – це трудова міграція та міграція капіталу. Міжнародний розподіл праці, стандартизація законодавства та різних економічних процесів, культурне зближення народів світу. Галузь сільського господарства не є виключенням і також залежить від впливу глобалізації. Підприємства сільськогосподарського сектору мають більше можливостей для виходу на міжнародні ринки, аніж це було раніше, що дозволяє компанія отримувати більші прибутки від своєї діяльності. Звичайно, при виході на нові ринки, особливо на ринки великих розвинених країн, існує загроза програти конкуренцію вітчизняним виробникам, проте в аграрному секторі в деяких країнах попит перевищує можливу пропозицію від вітчизняного виробника, крім того, за рахунок сприятливих погодних умов, дешевшої робочої сили чи кращих засобів виробництва, експортер може мати нижчу ціну на сировину, аніж вона встановлена на внутрішньому ринку країни-імпортера. Крім того,

міжнародні торговельні угоди, квоти, тарифи та стандарти можуть істотно впливати на умови діяльності сільськогосподарських підприємств, забезпечуючи фермерів багаторічними торговельними угодами, які зможуть підтримувати стабільність їхніх господарств.

Бразилія та її експорт сої є хорошим прикладом країни, яка в умовах глобалізації та міжнародної торгівлі стала найбільшим експортером сої в світі. Через переважання попиту в Китаї над пропозицією на внутрішньому ринку, країна стала основним імпортером бразильської сої та має значний вплив на бразильський ринок. Зміни у міжнародній торгівлі, наприклад, введення тарифів або зміни у валютних курсах, можуть істотно впливати на прибутковість бразильських фермерів. Для порівняння, експорт бразильської сої на 38,8% більший ніж у другого по кількості світового експортера США і в 12 разів більший ніж в третього – Аргентини (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Динаміка експорту бразильської сої в період з 2006 по 2023 років

Джерело: складено автором [36]

Сучасні сільськогосподарські підприємства все більше зосереджуються на питаннях екологічної стійкості та відповідального використання природних ресурсів. Все частіше на продукції сільськогосподарського виробництва

починає з'являтися мітка «Eco Label». Eco Label – це один із найпопулярніших світових екологічних сертифікатів. Провідні світові компанії та власники брендів віддають перевагу програмі Eco Label для своїх товарів. Сертифікація та етикетки Eco Label на сьогоднішній день є сильним та дуже ефективним маркетинговим інструментом, який може допомогти сільськогосподарським підприємствам не лише допомогти довкіллю, а й збільшити свої продажі. Виробники, які хочуть мати наочні докази своїх екологічних зусиль, отримують сертифікацію Eco Label.

До екологічних зусиль можна віднести: впровадження екологічно безпечних технологій, управління відходами, збереження біорізноманіття та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Екологічно відповідальні практики можуть вимагати додаткових інвестицій, але вони сприяють довгостроковій стабільності підприємств та їхній позитивній репутації. На сьогоднішній день існує безліч проявів екологічного фермерства, найпопулярніші з них:

- Сійке землеробство - це система ведення сільського господарства, за якої забезпечується продуктивність та економічну вигоду, одночасно зберігаючи природні ресурси і мінімізуючи негативний вплив на довкілля. Система орієнтована довготривалі екологічні, економічні та соціальні аспекти, щоб забезпечити стабільний розвиток для майбутніх поколінь.
- Органічне землеробство – це процес обробки землі, використовуючи природні методи, а не синтетичних пестицидів, гербіцидів та добрив.
- Пермакультура – це проектування фермерських систем на основі природних екосистем. Це поєднання сільського господарства, будівництва і ландшафтного дизайну з метою створення сталого й продуктивного середовища.

- Агролісництво являє собою процес інтеграції різноманітних дерев та кущів з традиційними сільськогосподарськими культурами і тваринництвом.
- Біодинамічне землеробство – галузь землеробства, що враховує астрономічні цикли та використовує спеціальні біодинамічні препарати для збагачення ґрунту.
- Сільське господарство за принципом "no-till", тобто відмова від оранки ґрунту для того, щоб по максимуму зменшити ерозії та зберегти структуру ґрунтів.
- Полікультурне вирощування – процес вирощування декількох видів культур на одній ділянці.
- Аквапоніка – процес комбінованого вирощування риби та рослин в замкнутій системі. Вода з акваріумів використовується для підживлення рослин, які очищують її, що робить систему самодостатньою.

Прикладом успішного впровадження стійкого землеробства є нідерландські фермери. У Нідерландах багато сільськогосподарських підприємств активно впроваджують практики стійкого землеробства через екологічні ініціативи та програми підтримки фермерів [37].

Стійке або стале землеробство – це система ведення сільського господарства, яка спрямована на задоволення сучасних потреб людства в харчуванні та ресурсах, не завдаючи шкоди довкіллю та не виснажуючи природні ресурси для майбутніх поколінь. Основними принципами сталого землеробства є збереження родючості ґрунтів, зменшення використання хімічних засобів, зниження викидів парникових газів і підтримка біорізноманіття. Найбільш поширені переваги стійкого землеробства представлені на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Висвітлення основних переваг стійкого землеробства

Джерело: складено автором [38]

Розвиток новітніх технологій, таких як точне землеробство, біотехнології, автоматизація та цифрові рішення, має значний вплив на сільськогосподарську галузь. Завдяки новітнім технологіям та інноваціям фермери можуть підвищувати врожайність своїх полів, зменшувати затрати на виробництво своєї продукції, покращувати якість сировини і звісно ж, підвищувати ефективність управління наявних ресурсів. Проте, інновації та технології можуть збільшувати прірву між великими та малими підприємствами сільськогосподарської галузі, оскільки для впровадження та

використання новітніх технологій на своїх господарствах необхідно вкласти значні фінансові активи.

Для прикладу в Австралії фермери використовують дрони для моніторингу стану полів і врожаю, а також системи точного землеробства для оптимізації внесення добрив та зрошення. Це дозволяє значно підвищити врожайність та знизити витрати на виробництво. Найпопулярнішими моделями дронів для моніторингу є CW-007 та CW-15 вартість яких складає від 30 000 до 40 000 доларів США, що робить їх майже недосяжними для фермерів-початківців [39].

Сільське господарство має важливе соціально-економічне значення, особливо для сільських територій. Оскільки, дана галузь економіки забезпечує робочі місця, сприяє розвитку інфраструктури, підтримує місцеві громади та зберігає культурні традиції. Часто навіть великі фермерські господарства будуються на території, яка знаходиться межами великих міст або в сільській місцевості. Оскільки, завдяки цьому підприємства можуть заощадити кошти на оренді або купівлі землі, отримати дешевшу робочу силу та родючіші ґрунти.

В Індії сільське господарство є основним джерелом доходів для значної частини населення. Фермерські господарства забезпечують робочі місця для мільйонів людей і підтримують економіку як великих міст так і маленьких сіл. Індія займає сьому сходинку в рейтингу країн з найбільшим ВВП, при цьому, частка сільського господарства до ВВП країни станом на 2022 рік складає 16,7%. Піковим цей показник був у 2020 році, коли частка сільського господарства до ВВП була майже 19%, більш того, за період з 2012 по 2022 роки показник сільського господарства до ВВП не був нижчим за 16% (див. рис. 2.8).

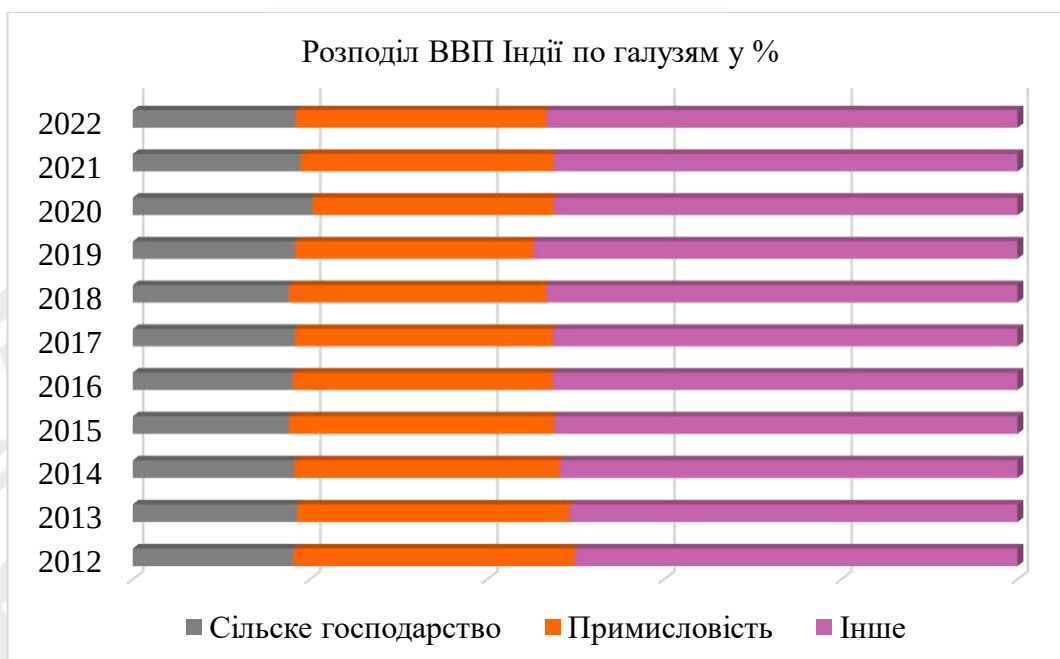


Рисунок 2.8 – Провідні галузі економіки, які формують ВВП Індії (період 2012 – 2022 років)

Джерело: складено автором [40]

Останнім важливим фактором, який впливає на функціонування підприємств сільськогосподарської галузі є ризики та невизначеність. Звісно, даний фактор властивий для будь-якої галузі, оскільки ринкова кон'юнктура, законодавчі та політичні рішення, конкуренція, боротьба з оліго- та монополіями присутні у багатьох секторах економіки, проте сільськогосподарська галузь стикається також із ризиками пов'язаними із природними катаклізмами, збільшенням цін на сировину та добрива, міграції населення та ін. Це вимагає від підприємств сільськогосподарського сектору постійного моніторингу ситуації, диверсифікації ризиків та використання інструментів страхування.

В Аргентині фермери, які вирощують зернові культури, регулярно стикаються з ризиками, пов'язаними з коливаннями цін на світових ринках. У 2023 році різке зниження світових цін на сою та кукурудзу призвело до значних фінансових втрат для багатьох аргентинських фермерів, які не змогли окупити витрати на виробництво. Динаміка змін ціни на кукурудзу висвітлена на рисунку 2.9.

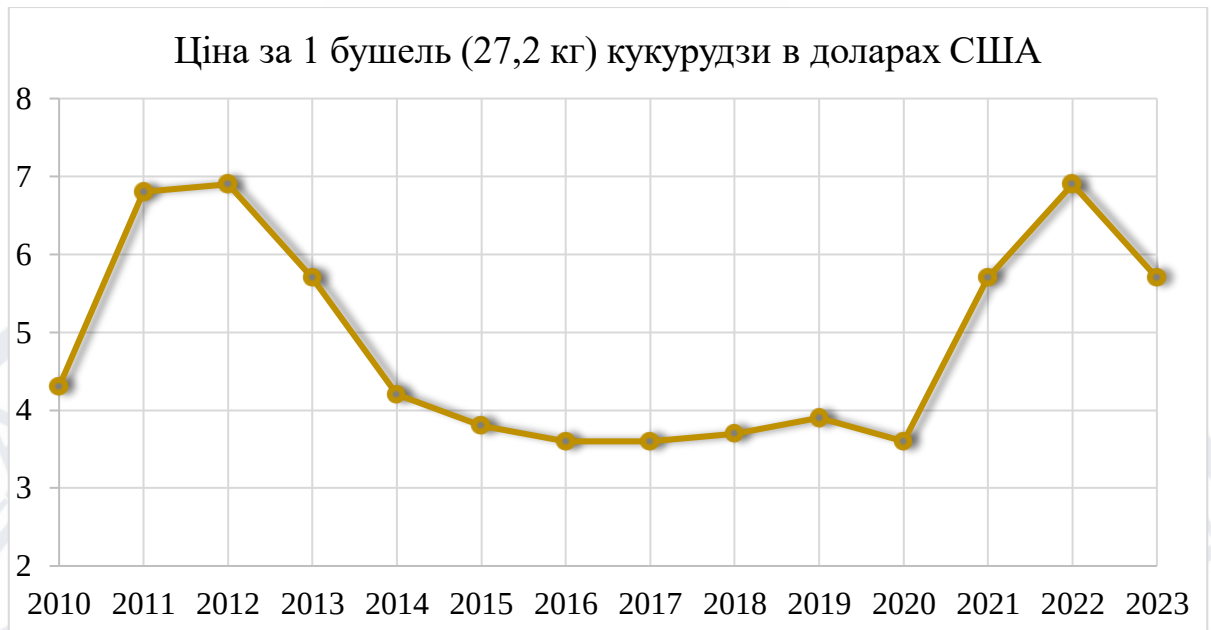


Рисунок 2.9 – Графік коливань світової ціни на кукурудзу з 2010 по 2023 роки

Джерело: складено автором [41]

Особливості функціонування підприємств сільськогосподарської галузі визначаються як природними умовами, так і специфікою економічних, соціальних, технологічних та політичних факторів. Від успішного управління цими факторами залежить стабільність та ефективність діяльності підприємств у цій ключовій галузі економіки. Сучасне сільське господарство стикається з багатьма викликами, але водночас має великі можливості та перспективи для розвитку завдяки інноваціям та адаптації до змін, як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Глобальні економічні тенденції на світовому ринку та ринках збуту сировини на сьогоднішній день є одним із найважливіших глобальних факторів впливу на МСП в сільськогосподарській галузі. Ціни на сільськогосподарську продукцію, такі як зерно, соя, кукурудза, мають вирішальне значення для успішного функціонування МСП. Відповідно до звіту Міжнародного валютного фонду за 2020 рік, коливання цін на сировинні товари мають суттєвий вплив на доходи фермерських господарств. Наприклад, за період 2014-2020 років ціни на пшеницю варіювалися від 300 до 400 доларів

за тону, що призвело до значних коливань у прибутковості малих аграрних підприємств у різних регіонах світу. Вирішальним фактором, який призводить до таких коливань є зростання цін на добрива та паливо, спричинене підвищенням вартості нафти (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Динаміка зміни ціни на нафту за останні 10 років

Джерело: складено автором [42]

Проте варто зазначити, що малі та середні підприємства в сучасних умовах мають більше варіантів для розвитку свого бізнесу, оскільки збільшення попиту на екологічно чисту продукцію створює нові можливості для розвитку МСП. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, попит на органічні продукти зріс на 20% за останні 5 років, що стимулює дрібні підприємства впроваджувати органічні технології та розширювати виробництво.

Наступним фактором впливу на МСП є інфляція. Інфляція є однією з основних економічних загроз для малих та середніх підприємств, особливо у країнах із нестабільною економікою. За даними Світового банку, середньорічний рівень інфляції у країнах, що розвиваються, у 2021 році становив 8%, що значно ускладнило доступ до кредитування для аграрних МСП. Підвищення ставок за кредитами знижує можливість інвестування у

нові технології, модернізацію обладнання та розширення виробництва. Наприклад, у країнах Африки на південь від Сахари відсоткові ставки по кредитах для сільськогосподарських підприємств сягали 15-20% річних, що робило неможливим розвиток малих та середніх підприємств без зовнішньої фінансової допомоги. На рисунку 2.11 продемонстровано графік середньорічної інфляції у країнах, що розвиваються.



Рисунок 2.11 – Аналіз середньорічного рівня інфляції у країнах, що розвиваються за період 2010 – 2021 років

Джерело: складено автором [2]

Також варто відзначити, що фактор інфляції безпосередньо впливає і на вартість сировини, такі як насіння, добрива та паливо, через поступове знецінення національної валюти вартість сировини та добрив різко зростають, що безпосередньо впливає на виробничі витрати малих та середніх підприємств. Так, у 2022 році ціни на азотні добрива зросли на 50% через інфляційний тиск і скорочення поставок з країн, що виробляють енергоресурси (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 Динаміка коливань ціни на азотні добрива з 2010 по 2022 рр.

Джерело: складено автором [43]

Геополітична нестабільність створює додаткові виклики для малих та середніх підприємств по всьому світу. Зокрема, конфлікти та санкції призводять до блокування або змін у торгових маршрутах. Наприклад, військовий конфлікт у Сирії призвів до закриття важливих транспортних коридорів, що вплинуло на можливість експорту сільськогосподарської продукції до Європи. За даними Міжнародного комітету Червоного Хреста, більше 75% сільськогосподарської інфраструктури Сирії було зруйновано або пошкоджено через бойові дії.

Наша країна також стикнулася з проблемами в торгових маршрутах через повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Під час війни український експорт зерна зазнав суттєвих змін через блокаду морських портів, складну логістику, а також загрозу атаки на транспортні коридори. До повномасштабного вторгнення Україна була одним із провідних експортерів зерна у світі, постачаючи на світовий ринок значні обсяги пшениці, кукурудзи та ячменю. Однак із початком війни ситуація змінилася, і експорт був обмежений через блокування портів Чорного моря, що традиційно використовувалися для перевезення сільськогосподарської продукції.

У середині 2022 року, за сприяння ООН і Туреччини, було укладено зернову угоду для відновлення експорту зерна через три українські чорноморські порти (Одеса, Чорноморськ, Південний). За цією угодою, що діяла до липня 2023 року, Україні вдалося відновити частину експорту, однак обсяги залишалися нижчими, ніж до війни. Протягом періоду дії угоди вдалося експортувати близько 33 мільйонів тонн зерна. Проте в липні 2023 року росія вийшла з угоди, тому нашій країні знову довелося шукати альтернативні експортні маршрути.

Пошук альтернативних шляхів для експорту товарів, в тому числі сільськогосподарських, потребує додаткового часу та фінансових витрат, малі та середні підприємства не завжди можуть підлаштовувати під такі сучасні реалії та залишатися конкурентоспроможними, оскільки МСП володіють меншими ресурсами та не усі можуть просто перечекати потрясіння, через те, що у більшості МСП прибуток від теперішнього сезону безпосередньо впливає на успішність наступного.

Політична нестабільність є ще одним важливим фактором, який впливає на функціонування МСП у сільському господарстві. За даними Food and Agriculture Organization, збройні конфлікти в країнах Африки та Близького Сходу призводять до втрат продуктивних земель, руйнування інфраструктури та зниження рівня виробництва. Наприклад, у Судані в результаті численних військових конфліктів країна потерпає та не може здобути економічну та політичну стабільність. У період з 2011 року можна виділити 5 політичних та військових конфліктів в середині країни, які негативно вплинули як на сільськогосподарський сектор, так і на економіку в цілому.

1. У 2011 році відбулося історичне відокремлення Південного Судану, яке стало результатом референдуму, де понад 98% населення Півдня проголосували за незалежність. Це спричинило нові збройні сутички в спірних регіонах, таких як Аб'ей, а також у нафтових районах. Одночасно в штатах Південний Кордофан і Блакитний Ніл розпочалися

нові конфлікти між урядовими силами Судану та Народною армією визволення Судану – Північ (SPLA-N).

2. У 2012 році загострилися сутички між Суданом і Південним Суданом через контроль над нафтовими родовищами, зокрема в регіоні Хегліг. Африканський Союз виступив посередником у досягненні тимчасового перемир'я, але напруга зберігалася.

3. У 2018 році почалися масові протести через економічну кризу, зростання цін і корупцію. У квітні 2019 року військові усунули президента Омара аль-Башира, який керував країною 30 років. Це спричинило політичну кризу, внаслідок якої було створено тимчасову військово-цивільну адміністрацію.

4. У 2020 році уряд Судану підписав мирну угоду з кількома повстанськими групами з Дарфуру, Південного Кордофану та Блакитного Нілу. Це знизило рівень насильства в регіонах, однак повністю ситуацію не стабілізувало.

5. У 2021 році стався військовий переворот: у жовтні армія усунула цивільний уряд, що викликало нові протести та поглиблення політичної кризи [44].

Дані потрясіння в середині країни чітко проглядаються на графіку валового внутрішнього продукту Судану (рис. 2.13), де помітно, що в роки найбільших потрясінь валовий внутрішній продукт зменшувався від 7 до 26% порівняно з попереднім роком.

Політична нестабільність також впливає на рівень інвестицій в країну, в тому числі і на зовнішні інвестиції у галузь сільського господарства, оскільки приватні та закордонні інвестори остерігаються вкладати кошти в регіони з високим рівнем ризику. Це обмежує можливості для МСП у залученні капіталу для розширення виробництва та модернізації обладнання, як результат, зменшується конкурентоспроможність малих та середніх підприємств та утворюються монополії на багатьох внутрішніх ринках.

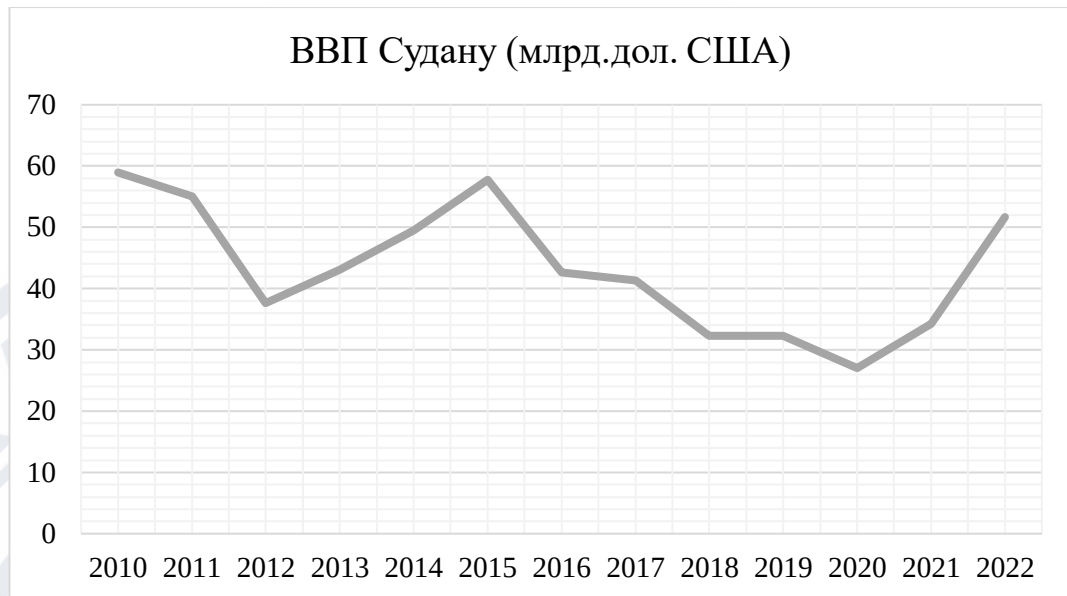


Рисунок 2.13 – Графік коливань ВВП Судану в період з 2010 по 2022 роки

Джерело: складено автором [45]

Наступним фактором, який може впливати на якісний розвиток та функціонування МСП, є державна підтримка та допомога міжнародних організацій. Наприклад, на період 2014-2020 років Європейська комісія виділила значні кошти для підтримки сільськогосподарських малих та середніх підприємств (МСП). Згідно з даними Європейського структурного та інвестиційного фонду (ESIF), бюджет для ключових дій на підтримку МСП становив близько 60 мільярдів євро. Це фінансування включало програми підтримки інновацій, цифровізації та екологічної трансформації, що, в свою чергу, сприяло зростанню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств на 15% за рахунок підвищення ефективності праці в аграрному секторі ЄС (рис. 2.14).

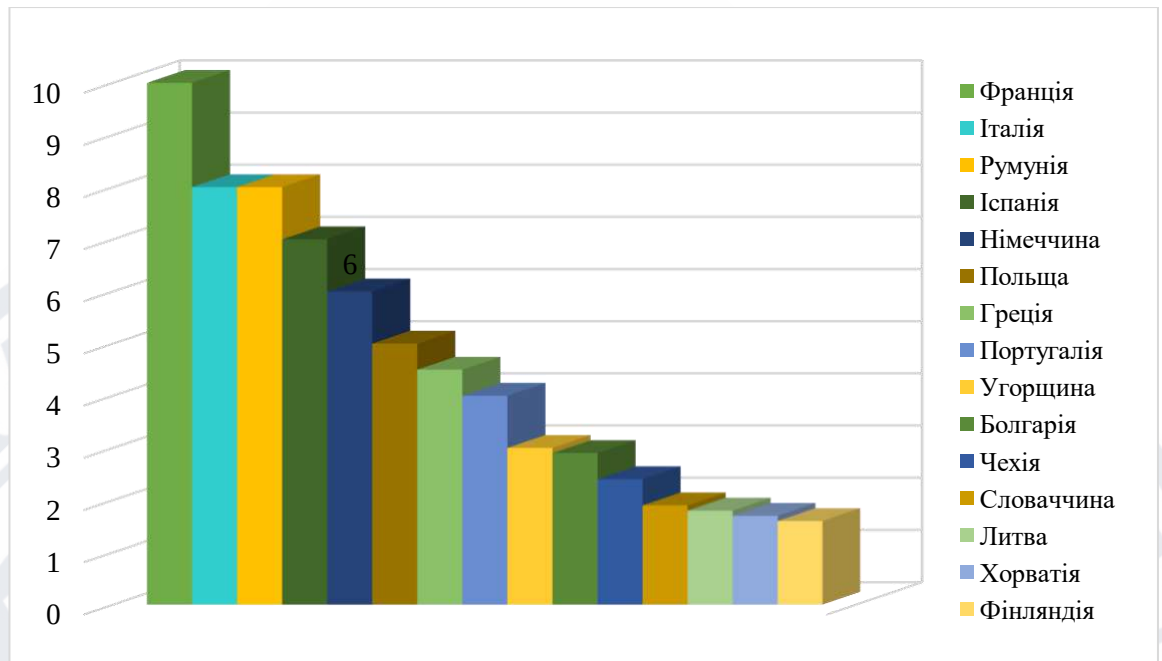


Рисунок 2.14 – Рейтинг розподілу фінансової допомоги від ЄС для МСП за країнами за період 2014-2020 років, млрд євро

Джерело: складено автором на основі [46]

Крім того, міжнародні організації, такі як Світовий банк та FAO, надають фінансову та технічну підтримку сільськогосподарським МСП у країнах, що розвиваються. Наприклад, програми розвитку сільського господарства в Африці та Азії включають фінансування на модернізацію виробництва, підвищення продуктивності та ефективності агробізнесу. У рамках підтримки Африканським банком розвитку та іншими донорами, такими як США і Німеччина, було вкладено близько 50-ти мільярдів доларів на трансформацію сільськогосподарського сектора африканських країн. Кошти направляються на покращення інфраструктури, забезпечення ферм доступом до ринків і навчання фермерів новітнім технологіям, що допомагає підвищувати урожайність, ефективність залучання ресурсів і сприяє економічному зростанню у регіоні.

В Азії та Африці такі організації, як Фонд Білла і Мелінди Гейтс та проєкти університету Каліфорнії (UC Davis), також надають гранти та технічну підтримку для підвищення стійкості малих фермерських

господарств. Ці ініціативи включають використання сучасних методів агровиробництва та новітніх технологій для адаптації до змін клімату. Це сприяє підвищенню рівня життя у сільських громадах і створенню нових робочих місць, а також допомагає зменшити рівень бідності у регіонах, залежних від сільського господарства.

Наступним важливим фактором впливу на сучасні МСП є монополізація ринків ресурсів, таких як насіння, добрива та техніка. Великі агрохолдинги мають можливість контролювати постачання основних ресурсів для сільськогосподарського виробництва, що зменшує доступність цих ресурсів для малих підприємств. Наприклад, за даними Організації економічного співробітництва та розвитку п'ять великих корпорацій контролюють понад 60% світового ринку насіння. Основними гравцями є Bayer (Monsanto), Corteva (DowDuPont), Syngenta (ChemChina), BASF, і Limagrain. Ця концентрація впливає на структуру ринку, створюючи монополістичні умови для малих та середніх підприємств, які змушені купувати насіння у цих великих корпорацій.

Таке зосередження контролю на ринку насіння обмежує доступ МСП до альтернативних постачальників і призводить до залежності від цінових політик та технологій великих корпорацій. Це також впливає на інноваційність та стійкість агропідприємств, оскільки малі та середні підприємства мають менший вибір у використанні генетично модифікованих або спеціальних сортів насіння.

Окрім того, монополізація ринку насіння спричиняє більші витрати для малих агровиробників, що підвищує їх залежність від агротехнологічних гігантів не тільки в аспекті насіння, але й у сфері агрохімії та добрив, які також часто виробляються тими ж компаніями.

Відповідно до досліджень Світового банку, монополізація ринків ресурсів може призвести до зростання цін на добрива та пестициди, що збільшує собівартість продукції для МСП. Так, високі витрати на вирощування сої в Бразилії порівняно з Аргентиною здебільшого обумовлені впливом

великих агрохімічних компаній, які визначають ціни на основні сільськогосподарські матеріали, такі як добрива, насіння та пестициди. Це призводить до того, що бразильські фермери змушені витратити близько 782 доларів на гектар для підтримки врожаю в умовах тропічного клімату, тоді як аргентинські фермери, маючи більш сприятливі природні умови і менше потребуючи хімічної обробки, витрачають лише 351 доларів на гектар. Ціновий тиск з боку великих агрохімічних корпорацій значно ускладнює становище малих та середніх підприємств у Бразилії, які не можуть конкурувати з великими підприємствами, що купують агро матеріали оптом за зниженими цінами.

В Україні малі та середні підприємства сільськогосподарської галузі також зазнають впливу ряду геополітичних та економічних факторів, окрім вищезазначених загальних факторів, українські МСП мають свої, специфічні чинники впливу на підприємства. Кожен із цих чинників має свої особливості, що суттєво впливають на розвиток аграрного сектору в країні.

Війна на сході, а потім і повномасштабне вторгнення, що розпочався у 2014 році, значно вплинув на функціонування МСП. Внаслідок бойових дій багато сільськогосподарських підприємств виявилися в зоні конфлікту, що призвело до втрат продукції, знищення інфраструктури та скорочення обсягів виробництва. Згідно з даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2022 році аграрний сектор України зазнав втрат понад 4 мільярди доларів США через війну. Значна частина сільськогосподарських угідь була замінована або пошкоджена, що ускладнило польові роботи. Близько 13% угідь залишаються забрудненими, а на їх розмінування потрібно 436 мільйонів доларів. Унаслідок бойових дій було зруйновано до 15 мільйонів тонн складських потужностей і техніки. Значно скоротився врожай через втрату посівних площ і складність збору у прифронтових регіонах. Крім того, через блокаду портів у перші місяці війни експорт зерна знизився на 90%.

Більше 30% сільськогосподарських угідь в зоні конфлікту залишилися заблокованими або були знищені, що ускладнило доступ до ресурсів для МСП. Крім того, за даними FAO, внаслідок військових дій зросла ціна на сировину та енергію, що також підвищило виробничі витрати малих та середніх підприємств.

Монополізація українського аграрного ринку наступний фактор впливу на українські МСП. В Україні ринок сільськогосподарських ресурсів також страждає від монополізації, великий агробізнес контролює значну частину ринку, що призводить до зростання цін на насіння, добрива та пестициди. Наприклад, за даними аналітичної компанії AAA, у 2022 році ціни на добрива зросли на 40% у порівнянні з попереднім роком, що негативно вплинуло на фінансові показники МСП. Це зменшує конкурентоспроможність малих агровиробників, оскільки вони не можуть дозволити собі такі ж масштаби закупівель, як великі підприємства.

Монополізація також впливає на доступ до нових технологій. Малі та середні підприємства часто не можуть дозволити собі інвестувати у нові технології, що призводить до зменшення конкурентоспроможності. Відповідно до звіту Світового банку, тільки 15% малих агровиробників в Україні мають доступ до сучасних агротехнологій, що суттєво обмежує їх продуктивність.

Державна політика в Україні відіграє значну роль у сучасному функціонуванні українських МСП. Програми підтримки, такі як дотації на вирощування сільськогосподарських культур або компенсації витрат на добрива, можуть значно полегшити фінансове навантаження на малий бізнес. За даними Міністерства аграрної політики, у 2022 році обсяг державних дотацій для сільського господарства сягнув близько 2 мільярдів доларів США, що допомогло підвищити виробничі можливості МСП.

Однак незважаючи на підтримку, існують проблеми з доступом до цих програм. Багато фермерів не мають достатньої інформації про можливості державної підтримки або не можуть виконати всі необхідні умови для

отримання дотацій. Це обмежує їх здатність до інвестування у розвиток виробництва.

Кліматичні зміни також впливають на сільськогосподарські МСП в Україні. Згідно з даними Національної академії аграрних наук України, зміни температури, а також часті посухи та повені негативно впливають на врожайність сільськогосподарських культур. Наприклад, у 2021 році через посуху в Україні було втрачено близько 25% врожаю соняшнику, що призвело до зниження доходів аграрних МСП на 15-20%.

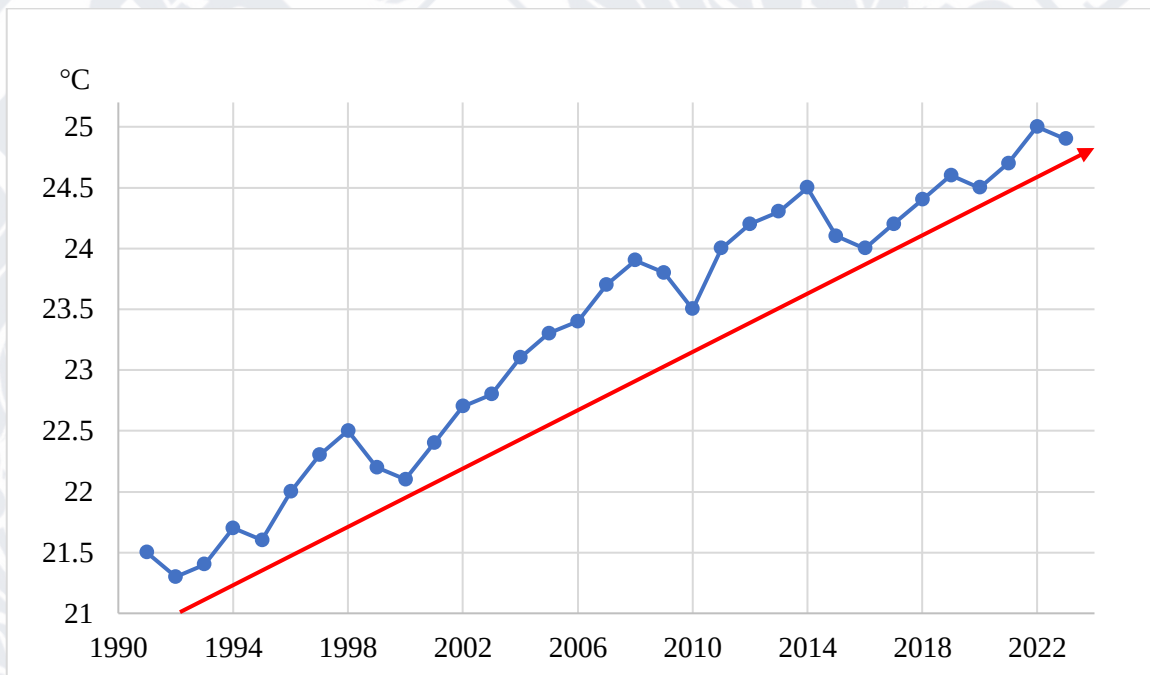


Рисунок 2.15 – Динаміка зростання середньої температури влітку в Україні за останні 33 роки

Джерело: складено автором [47]

Малі фермерські господарства, які часто використовують традиційні методи ведення сільського господарства, можуть бути особливо вразливими до цих змін. Впровадження нових технологій, таких як крапельне зрошення або системи моніторингу, є дорогим, і не всі підприємства можуть собі це дозволити.

Таким чином, геополітичні та економічні фактори відіграють ключову роль у функціонуванні малих та середніх підприємств у всьому світі,

українські МСП не є виключенням і також піддаються значному впливу зовнішніх факторів. Тому, для успішного функціонування та розвитку малі підприємства повинні постійно «тримати руку на пульсі подій», щоб залишатися конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

2.3 Стратегічний аналіз функціонування вітчизняних та зарубіжних малих і середніх підприємств в галузі сільського господарства

Малі та середні підприємства відіграють важливу роль у розвитку аграрного сектора, забезпечуючи значний внесок у виробництво продовольства та економічний розвиток регіонів. Для того, щоб краще проаналізувати рівень, на якому знаходиться сільське господарство в Україні та безпосередньо МСП даної галузі, було проведено порівняльний аналіз функціонування українських малих та середніх аграрних підприємств із польськими МСП, які працюють в даному секторі. Під час проведення аналізу буде виконано порівняння, як самого сільськогосподарського сектору в цілому, так і окремих МСП, які функціонують в Україні та Польщі. Під час аналізу будуть враховуватися: економічні умови, роль державної підтримки, регуляторне середовище, геополітичні виклики, доступ до фінансування, технологічні інновації та будуть наведені приклади українських та польських МСП.

Аграрний сектор України є стратегічно важливим для економіки країни. У 2023 році сільське господарство забезпечувало близько 14% валового внутрішнього продукту країни, що вкотре підкреслює наскільки важливим є даний сектор для економіки України. Серед основних культур, які вирощують українські аграрії можна відзначити пшеницю, кукурудзу та соняшник. Станом на 2023 рік, в Україні функціонує близько 40 тисяч сільськогосподарських МСП, з яких близько 70% займаються вирощуванням зернових культур.

Одним з найбільших викликів українських МСП є економічні умови, в яких вони функціонують. Оскільки, малі та середні підприємства в аграрному секторі стикаються з численними економічними перепонами. Серед основних проблем можна відзначити:

1. Низький рівень технологічної модернізації, оскільки більшість аграрних МСП використовують старі технології, що знижує їхню продуктивність. За даними мультимедійного порталу «Агробізнес сьогодні», в Україні лише 7% фермерських господарств використовують новітні технології.

2. Обмежений доступ до фінансування – наступний економічний виклик, з яким регулярно стикаються українські МСП. В Україні банки рідко надають кредити малим аграрним підприємствам через високі ризики. За даними Національного банку України, частка кредитів, виданих аграрним МСП, складає лише 10% від загального обсягу кредитування сільського господарства [48].

Сільське господарство Польщі є стратегічним сектором, забезпечуючи близько 2% ВВП країни та значну частку експорту агропродукції. У 2023 році в Польщі діяло понад 150 тисяч малих і середніх підприємств (МСП), що зосереджувалися переважно на вирощуванні зернових культур, овочів і фруктів. Успішний розвиток аграрного сектору обумовлений кількома ключовими факторами, які демонструють злагоджене функціонування бізнесу та підтримку з боку держави і фінансових установ.

По-перше, технологічна модернізація, оскільки близько 45% аграрних МСП у Польщі використовують сучасне обладнання та технології. Це включає автоматизовані системи зрошення, дрони для моніторингу стану посівів, а також сучасні комбайни та техніку для збору врожаю. Інвестиції у технології дозволяють:

- ✓ Знижувати витрати на виробництво;
- ✓ Підвищувати врожайність (до 20–30% в окремих випадках);

✓ Оптимізувати трудові ресурси, скорочуючи залежність від сезонних робітників.

Важливу роль у розвитку аграрного сектору Польщі відіграють державні програми фінансування, які сприяють доступу фермерів до сучасної техніки та інноваційних технологій. Одним із ключових інструментів є субсидії, частково фінансовані з фондів ЄС у межах Спільної сільськогосподарської політики. Завдяки цим програмам фермери можуть отримати компенсацію до 50% вартості обладнання, що значно знижує фінансове навантаження на МСП. Також діють програми пільгового кредитування, які покривають витрати на модернізацію виробництва. Крім технічної модернізації, значна увага приділяється екологічним стандартам: фінансові інструменти стимулюють перехід до використання енергоефективних технологій і сталих методів землеробства. Така системна підтримка дозволяє малим та середнім підприємствам не лише підвищувати свою продуктивність, а й відповідати жорстким екологічним вимогам ЄС, забезпечуючи конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Державна підтримка аграрного сектору є одним із ключових чинників забезпечення його стабільного функціонування та розвитку, але механізми її реалізації та ефективність суттєво різняться між Україною та Польщею. Польща, як член Європейського Союзу, має доступ до масштабних фінансових ресурсів і програм, тоді як Україна зіштовхується із серйозними викликами через війну, економічну нестабільність та обмеженість бюджету [49].

У Польщі державна підтримка аграрного сектору спирається на програми Спільної аграрної політики Європейського Союзу. У 2022 році Польща отримала близько 4,5 мільярда євро, які спрямували на розвиток сільських територій, модернізацію фермерських господарств і підтримку екологічних ініціатив. Завдяки цьому більшість фермерських господарств у Польщі оснащені сучасною технікою, а впровадження інновацій забезпечує високу продуктивність. У регуляторному аспекті Польща також має переваги над українськими конкурентами, оскільки регуляторна система прозора, чітко

узгоджена з європейськими нормами та сприяє веденню бізнесу. Це підтверджується місцем країни у рейтингу Світового банку з легкості ведення бізнесу, де Польща займає 34-у позицію.

Водночас в Україні державна підтримка значно обмежена. У 2023 році бюджет аграрного сектору був скорочений на 30% через зменшення надходжень, пов'язаних із повномасштабним вторгненням в Україну. Основні програми, такі як "Державна підтримка аграріїв" і "Аграрний кредит", включають субсидії на техніку, добрива та пільгові кредити для малих підприємств. Однак через економічну нестабільність і значні ризики ці інструменти не можуть забезпечити необхідного рівня фінансування. У регуляторному середовищі українські аграрії стикаються із значними бюрократичними перепонами та правовою нестабільністю. За рейтингом Світового банку, Україна посідає 64-е місце, що свідчить про складнощі ведення бізнесу.

Геополітичні виклики суттєво впливають на сільськогосподарський сектор як України, так і Польщі, проте характер і масштаби цього впливу суттєво різняться. В Україні війна призвела до знищення великої частини логістичної інфраструктури, включаючи елеватори, транспортні шляхи та порти. Це обмежило доступ до понад 25% сільськогосподарських земель, які або перебувають у зоні бойових дій, або тимчасово окуповані. У результаті у 2023 році експорт зерна зменшився на 30%, незважаючи на міжнародні зусилля для полегшення постачання, зокрема через ініціативу "зернового коридору". Обмеження в експорті не лише впливають на внутрішню економіку України, але й створюють дисбаланс на глобальному продовольчому ринку, де українська продукція традиційно відіграє важливу роль.

Польща, хоча й не перебуває у зоні активних бойових дій, відчуває наслідки конфлікту через перебої з постачанням української аграрної продукції. Зокрема, зменшення поставок зерна та олійних культур призвело до тиску на польський внутрішній ринок, спричинивши зростання цін на кормові культури та продукти харчування. Польський уряд був змушений адаптувати

аграрну політику, зокрема збільшити внутрішні дотації фермерам для стимулювання власного виробництва. Крім того, Польща виступає ключовим транзитним вузлом для українського експорту до Європи, і перевантаження польської транспортної інфраструктури ускладнює логістику. Це зумовлює необхідність інвестицій у розширення транспортних коридорів та оновлення інфраструктури. Водночас, стабільність Польщі як члена ЄС і НАТО допомагає їй ефективно долати наслідки геополітичних викликів, використовуючи фінансування від ЄС для розвитку аграрного сектору та підтримки продовольчої безпеки регіону.

Доступ до фінансування також істотно різниться. У Польщі банки активно підтримують фермерів через пільгові кредити, а дотації з ЄС створюють додаткову стабільність. В Україні аграрні МСП стикаються зі значними труднощами через високі ризики та недостатність ресурсів, хоча міжнародні партнери, такі як Світовий банк, надають фінансову підтримку у вигляді кредитів і субсидій для окремих проектів.

У технологічному аспекті Польща демонструє значний прогрес, забезпечуючи високий рівень модернізації аграрного сектору. Завдяки програмам Спільної аграрної політики ЄС (CAP), більшість фермерських господарств у країні оснащені сучасною технікою, включаючи автоматизовані системи зрошення, GPS-моніторинг для оптимізації врожайності та енергоефективні комбайни. Інвестиції в інновації сприяють збільшенню продуктивності, зниженню витрат і кращому використанню ресурсів. Польський уряд активно підтримує ці процеси через фінансування досліджень і розробок у сфері агротехнологій, а також субсидії, які покривають до 50% витрат на обладнання. Це дозволяє Польщі зберігати конкурентоспроможність на європейському ринку, зміцнюючи її роль як постачальника продовольства до країн ЄС.

На противагу цьому, аграрний сектор України стикається з численними обмеженнями у впровадженні нових технологій. Низький рівень інвестицій у модернізацію зумовлений економічною кризою, посиленою війною, а також

відсутністю системної державної підтримки інновацій. Більшість фермерських господарств в Україні використовують застарілу техніку, що знижує врожайність і ефективність виробництва. Міжнародна допомога, зокрема від Світового банку, USAID та інших організацій, починає сприяти впровадженню нових технологій, але масштаби цієї підтримки поки недостатні для значного прориву.

Польща є яскравим прикладом успішної інтеграції державної підтримки, зовнішнього фінансування та прозорого регуляторного середовища. Її аграрний сектор залишається стабільним навіть у кризові періоди завдяки чіткій державній стратегії, спрямованій на впровадження новітніх рішень і стандартизацію виробництва. Польський досвід також демонструє переваги співпраці з міжнародними організаціями, такими як ЄС, які допомагають фінансувати проєкти модернізації та екологізації виробництва.

Для України, яка перебуває в умовах активних бойових дій, пріоритетними завданнями є відновлення пошкодженої інфраструктури, включаючи елеватори, транспортні шляхи та системи зрошення. Не менш важливою є підтримка фермерів у регіонах, постраждалих від війни, де гостро не вистачає ресурсів для нормального функціонування. Ключову роль у цьому може відіграти залучення міжнародної допомоги для створення програм модернізації, таких як впровадження енергоефективних технологій та автоматизації процесів. Важливою також є інтеграція екологічних стандартів, що сприятиме довгостроковій стабільності галузі. Досвід Польщі є цінним прикладом, який можна використати для розробки стратегії відновлення та розвитку українського аграрного сектору [50].

Розглянувши умови функціонування малих і середніх підприємств в аграрному секторі України та Польщі, важливо проаналізувати конкретні приклади їх діяльності. В обох країнах ці підприємства є ключовими для забезпечення продовольчої безпеки, розвитку регіонів та інтеграції на міжнародні ринки. Водночас відмінності в економічному середовищі, доступі до фінансування, технологічних можливостях та державній підтримці

формують стратегії для їх розвитку. В таблиці 2.3 представлений опис двох успішних українських середніх підприємств сільськогосподарської галузі.

Таблиця 2.3 – Огляд двох середніх підприємств сільськогосподарської галузі в Україні

	Агросфера	ФГ Козацька Рада
Опис і досягнення	Агросфера, розташована в Черкаській області, спеціалізується на вирощуванні зернових культур, зокрема пшениці та кукурудзи. За даними Державної служби статистики України, підприємство збільшило врожайність пшениці на 25% з 2018 року. Це досягнення стало можливим завдяки впровадженню нових технологій, таких як точне землеробство. Наприклад, використання дронів для моніторингу посівів дозволяє більш точно управляти ресурсами, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність.	ФГ Козацька Рада, розташована у Вінницькій області, займається вирощуванням овочів і фруктів, таких як помідори, огірки та яблука. Відповідно до звіту аграрного аналітичного центру, підприємство підвищило обсяги продажу овочів на 40% завдяки впровадженню системи крапельного зрошення та використанню органічних добрив. Це дозволило значно поліпшити якість продукції і розширити ринки збуту, зокрема на міжнародному рівні.
Фінансування	Агросфера отримала субсидії на закупівлю сучасної техніки, що зменшило витрати на обробіток ґрунту. Згідно з даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, в 2023 році було виділено близько 1 млрд. гривень на підтримку аграрного сектору, зокрема на субсидії для малих і середніх фермерських господарств.	Козацька Рада скористалася державними дотаціями та кредитами на модернізацію інфраструктури, що дозволило зменшити витрати на закупівлю ресурсів. За даними Програми підтримки агропідприємств України, у 2023 році було виділено понад 500 мільйонів гривень на підтримку малих агрокомпаній.

Продовження таблиці 2.3

Особливості управління	Підприємство використовує методи мінімального обробітку ґрунту, що сприяє зменшенню ерозії. АгроСфера також розробила стратегію управління ресурсами, що включає аналіз даних про стан ґрунту та погодні умови. Ці заходи дозволили підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити витрати.	Кооперація з іншими фермерами та впровадження агроекологічних методів, таких як органічне землеробство, стали основою успіху Фермерської Козацької Ради. Органічні методи підвищили якість продукції і зменшили залежність від хімічних добрив.
Виклики	Основними викликами для компанії є фінансові труднощі через високі відсоткові ставки на кредити та проблеми з логістикою через бойові дії в Україні. Це ускладнює забезпечення безперервного постачання та збільшує витрати на перевезення продукції. За даними Національного банку України, в 2023 році середня облікова ставка становила 18%, що ускладнює доступ до кредитів для аграрного сектору.	Підприємство стикається з проблемами, зокрема перебоями в доставці продукції через бойові дії та конкуренцією з боку більш розвинених підприємств. Перебої в логістиці негативно впливають на своєчасність постачання продукції до споживачів. Як зазначено в доповіді Інституту аграрної економіки України, нестабільність у східних регіонах значно ускладнює діяльність аграрних підприємств.

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

Згідно даним таблиці 2.3 можна зробити висновок, що інновації, стратегічне управління ресурсами та державна підтримка є ключовими факторами їхнього розвитку. Використання сучасних агротехнологій, зокрема точного землеробства, крапельного зрошення та органічних методів, дозволяє цим підприємствам підвищувати врожайність і якість продукції, зменшуючи витрати та оптимізуючи використання ресурсів.

Водночас загальні виклики аграрного сектору України, такі як фінансові труднощі, високі ставки на кредити, логістичні проблеми через війну, а також конкуренція з боку великих підприємств, залишаються значними перешкодами для розвитку. Це вказує на необхідність подальшої державної підтримки, зокрема забезпечення доступу до кредитів із нижчими ставками, удосконалення логістичних мереж і стимулювання інноваційних технологій у малих та середніх підприємствах.

Після аналізу особливостей функціонування українських аграрних МСП, таких як «Агросфера» та «ФГ Козацька Рада», доцільно звернути увагу на досвід польських підприємств у даній сфері. Польща, як країна Європейського Союзу, має доступ до значних програм фінансування та сучасних технологій, що впливає на розвиток її аграрного сектору. Порівняння українських і польських МСП дозволяє краще зрозуміти, як геополітичні умови, державна підтримка та інновації формують можливості для зростання цих підприємств у різних економічних контекстах. У таблиці 2.4 висвітлено особливості функціонування таких польських компаній, як Polska Farma та EcoRol, які демонструють унікальні підходи до ефективного ведення сільськогосподарського бізнесу.

Досвід аграрних МСП Польщі, таких як Polska Farma та EcoRol, демонструє, що інноваційні технології, екологічні підходи та державна підтримка є основними драйверами успіху. Використання гідропоніки, автоматизованих систем і відновлювальних джерел енергії дозволяє підвищувати врожайність, знижувати витрати та забезпечувати високу якість продукції. Завдяки фінансуванню від Європейського Союзу, ці підприємства змогли модернізувати своє виробництво та відповідати високим стандартам міжнародного ринку.

Таблиця 2.4 – Огляд двох середніх підприємств сільськогосподарської галузі в Польщі

	Polska Farma	EcoRol
Опис і досягнення	Polska Farma, розташована в Лодзькому воєводстві, спеціалізується на вирощуванні овочів і фруктів. Підприємство змогло підвищити врожайність помідорів на 35% завдяки впровадженню сучасних теплиць і автоматизованих систем зрошення. Використання гідропоніки дозволяє економити воду та збільшувати врожайність, що є важливим аспектом в умовах зміни клімату. За даними Польської асоціації агропідприємств, гідропоніка дозволяє підвищити врожайність до 40% порівняно з традиційним вирощуванням.	EcoRol, розташоване в Поморському воєводстві, спеціалізується на органічному землеробстві. Підприємство вирощує органічні зернові та овочі, досягнувши зростання продажів на 50% завдяки експортним контрактам. Використання безвідходних технологій та органічних добрив відповідає європейським стандартам екологічності, що підвищує конкурентоспроможність на міжнародному ринку.
Фінансування	Polska Farma отримала фінансування від Європейського Союзу в рамках програми "Horizon 2020", що дозволило модернізувати виробництво та впровадити новітні технології. У 2023 році Польща отримала понад 1,5 мільярда євро на підтримку аграрного сектору, зокрема для інноваційних проектів.	EcoRol скористалося фінансуванням від Європейського Союзу для впровадження екологічних проектів, зокрема через програму "EAFRD" (Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських районів). У 2023 році Польща отримала понад 600 мільйонів євро на підтримку екологічних ініціатив.

Продовження таблиці 2.4

Особливості управління	Автоматизовані системи для контролю клімату в теплицях та акцент на якості продукції забезпечують конкурентоспроможність на ринку. Високий рівень автоматизації і впровадження інноваційних технологій дозволяють знижувати витрати на робочу силу та підвищувати продуктивність.	EcoRol акцентує увагу на екологічній відповідальності, використовуючи відновлювальні джерела енергії та сертифікацію органічної продукції. Це дозволяє підтримувати високі стандарти якості та знижувати вплив на навколишнє середовище.
Виклики	Основними викликами є інтенсивна конкуренція з боку інших аграрних підприємств ЄС та адаптація технологій до змін клімату. Як зазначає Європейський аграрний фонд, зміни клімату потребують додаткових витрат на адаптацію технологій і зміну агрономічних практик.	EcoRol стикається з викликами, такими як зміни клімату та високі вимоги до сертифікації органічної продукції. Зміни клімату впливають на стабільність врожаю і можуть вимагати додаткових інвестицій у адаптацію технологій. Високі вимоги до сертифікації органічних продуктів також потребують значних витрат на підтримання відповідних стандартів.

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

Однак такі підприємства стикаються з викликами, серед яких інтенсивна конкуренція на ринку ЄС, високі вимоги до сертифікації продукції та адаптація до змін клімату. Це потребує постійних інвестицій у технології та вдосконалення процесів. Польський досвід показує, що державна та європейська підтримка є ключовою для подолання цих труднощів і забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, успіх аграрних МСП у Польщі підкреслює важливість поєднання інновацій, екологічної відповідальності та доступу до фінансування. Цей підхід може слугувати прикладом для інших країн, зокрема України, де схожі підприємства стикаються з подібними викликами, але мають значний потенціал для розвитку.

Висновок до розділу 2

Під час виконання аналізу було детально досліджено сучасний стан функціонування малих і середніх підприємств у сільськогосподарській галузі України в умовах впливу геополітичних та економічних чинників. Проведений аналіз дозволив визначити основні проблеми та виклики, з якими стикаються підприємства, а також окреслити перспективні напрями їх подальшого розвитку. Було з'ясовано, що сучасні українські МСП демонструють високий рівень адаптивності навіть у складних умовах економічної нестабільності, спричиненої глобальними та локальними факторами, зокрема війною. Основними викликами для МСП залишаються зростання витрат на ресурси, перебої у логістиці, обмеження доступу до фінансування та скорочення експортних можливостей. Проте, підприємства знаходять шляхи адаптації через впровадження нових бізнес-моделей, інноваційних технологій та орієнтацію на внутрішній ринок.

Особлива увага приділена порівнянню досвіду функціонування аграрних МСП в Україні та Польщі. Успішний приклад польських підприємств свідчить про важливість інтеграції інновацій, екологічної відповідальності та державної підтримки у розвитку аграрного сектору. Цей досвід може бути корисним для українських МСП, які стикаються з подібними проблемами, але водночас мають значний потенціал для розвитку завдяки родючим землям, багатим природним ресурсам та географічному положенню.

Також було окреслено роль державної підтримки та міжнародного співробітництва у стабілізації та розвитку сільськогосподарських МСП України. Ефективна взаємодія між державою, бізнесом та іноземними

інвесторами дозволить створити сприятливі умови для впровадження сталих практик, розвитку внутрішньої економіки та виходу на нові ринки.



РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Визначення конкурентних стратегій малих і середніх підприємств

Малі та середні підприємства мають ряд конкурентних переваг, які забезпечують їм стійкість та інноваційний потенціал у сучасних економічних умовах. Гнучкість у прийнятті рішень є однією з найважливіших рис, що виділяє МСП серед великих конкурентів. Малі підприємства мають простішу організаційну структуру, яка дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та адаптувати бізнес-модель до нових умов. Наприклад, у період пандемії COVID-19 багато малих підприємств оперативно переналаштували свої виробничі процеси для виготовлення засобів індивідуального захисту, тоді як великі корпорації потребували значно більше часу для внесення подібних змін. Ця адаптивність дозволяє МСП залишатися конкурентоспроможними навіть у непередбачуваних умовах.

Іншим важливим аспектом є близькість до споживача. Завдяки невеликому масштабу діяльності МСП часто краще розуміють потреби своїх клієнтів і мають змогу персоналізувати товари та послуги. Це особливо актуально в сучасних економічних умовах, де споживачі цінують індивідуальний підхід. Наприклад, у сфері крафтового виробництва або локального фермерства малі підприємства здатні пропонувати унікальні продукти, які великі компанії не можуть ефективно масштабувати. Виробництво органічних продуктів харчування в Європі демонструє цей тренд: МСП у цій сфері займають понад 80% ринку, успішно конкуруючи завдяки близьким відносинам із клієнтами та високій якості продукції.

Інноваційний потенціал МСП також є їхньою значною перевагою. Дослідження, проведені Організацією економічного співробітництва та розвитку, показують, що малі підприємства значно частіше, ніж великі

корпорації, розробляють і впроваджують радикальні інновації. Причиною цього є більша ризикованість і креативність у прийнятті рішень. У той час як великі компанії зосереджені на вдосконаленні існуючих продуктів, МСП активно експериментують з новими ідеями. Наприклад, у технологічному секторі США більшість проривних стартапів, які залучають венчурне фінансування, належать до сегменту малих підприємств.

Ще однією ключовою перевагою є внесок малих та середніх підприємств у регіональний розвиток. МСП мають тенденцію зосереджувати свою діяльність у малих громадах і сприяти створенню робочих місць у регіонах із низьким рівнем урбанізації. Це дозволяє зменшувати рівень безробіття та сприяє збалансованому розвитку економіки. Наприклад, у Європейському Союзі на МСП припадає 66% усіх робочих місць, і ця частка ще більша у сільських регіонах. Завдяки своїй діяльності вони формують основу місцевої економіки, підтримуючи виробників, постачальників та інших учасників локальних ринків [51].

Крім того, важливим чинником успіху МСП є нижчий рівень витрат у порівнянні з великими корпораціями. Малі підприємства здатні ефективніше управляти своїми ресурсами та уникати багатьох адміністративних витрат, характерних для великих компаній. Наприклад, невеликі виробничі компанії часто мають більшу свободу у виборі постачальників або умов оренди приміщень, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними навіть у середовищі з високим рівнем цін та великою кількістю більших за розмірами конкурентів. Досвід крафтових пивоварень у США таких як: Dogfish Head Craft Brewery, Stone Brewing та ін. демонструє, що навіть у галузях із домінуванням великих корпорацій малі гравці можуть досягати успіху завдяки ефективному використанню ресурсів.

Варто також зазначити соціальний аспект діяльності МСП. Малі та середні компанії здатні підтримувати більш тісний контакт із працівниками та створювати позитивний робочий клімат. Малі компанії часто демонструють вищий рівень залученості співробітників до прийняття рішень, що покращує

продуктивність праці та знижує рівень плинності кадрів. Наприклад, у дослідженні, проведеному Інститутом Геллапа, зазначається, що працівники малих підприємств у середньому задоволені своєю роботою на 20% більше, ніж співробітники великих корпорацій. Це позитивно впливає як на якість продукції, так і на загальну стабільність компаній.

Таким чином, конкурентні переваги малих і середніх підприємств базуються на їхній гнучкості, близькості до клієнта, інноваційності та соціальній орієнтованості. Ці фактори дозволяють їм залишатися важливими гравцями у сучасній економіці, незважаючи на конкуренцію з боку великих корпорацій. Утім, реалізація цих переваг значною мірою залежить від створення сприятливого середовища, що включає доступ до фінансування, стимулювання інновацій та зменшення регуляторного навантаження з боку держави.

Попри значні конкурентні переваги, малі та середні підприємства стикаються із серйозними обмеженнями, що суттєво впливають на їхній розвиток та ефективність. Ці виклики впливають на здатність МСП не тільки конкурувати на внутрішньому ринку, але й інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості.

Одним із ключових бар'єрів залишається дефіцит фінансування, оскільки МСП у багатьох країнах, особливо в регіонах, що розвиваються, мають складнощі з доступом до дешевих і довгострокових фінансових ресурсів. За даними Світового банку, лише 30% МСП у світі мають доступ до банківських кредитів, тоді як у великих корпорацій цей показник перевищує 75%. Ситуація в Україні є ще більш критичною: тут лише третина малих підприємств може розраховувати на кредитування, і навіть ті, хто має таку можливість, стикаються з високими відсотковими ставками, які роблять позики малопривабливими. У результаті обмежені фінансові ресурси стають перепорою для впровадження інновацій, модернізації виробництва та виходу на нові ринки.

Ця проблема загострюється на фоні монополізації ключових ринків. Великі корпорації, завдяки значним ресурсам та політичному впливу, створюють бар'єри для МСП у доступі до сировини, інфраструктури та ринків збуту. Наприклад, у сільськогосподарському секторі України великі агрохолдинги контролюють понад 70% високоякісних земель. Це ускладнює діяльність дрібних фермерів, які часто змушені орендувати землю на менш вигідних умовах. Монополізація також проявляється у непрямому витісненні МСП із ринку через контроль над ціноутворенням. Так, великі гравці можуть демпінгувати ціни у короткостроковій перспективі, змушуючи дрібні підприємства знижувати прибутковість, якщо звісно МСП взагалі зможуть отримати прибуток від своєї діяльності під час демпінгових війн, або повністю залишати ринок.

Ще одним значним викликом є нестабільність економічного та політичного середовища, яка робить МСП вразливими до зовнішніх потрясінь. На відміну від великих корпорацій, які мають резерви для пом'якшення кризових явищ, малі підприємства зазвичай працюють із мінімальним рівнем, так званої, фінансової "подушки". У період пандемії COVID-19 понад 60% МСП у сфері послуг скоротили свою діяльність, а 25% були змушені повністю зупинити роботу. Це свідчить про високу залежність малих підприємств від стабільності економічного середовища, що є їхнім значним недоліком у порівнянні з великими конкурентами [52].

Ця залежність від макроекономічних факторів підсилюється технологічними викликами, через те, що МСП часто не мають ресурсів для впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект або великі дані. Наприклад, у дослідженні Європейської комісії зазначається, що лише 17% європейських МСП використовують автоматизовані виробничі лінії, тоді як серед великих компаній цей показник сягає 43%. У країнах із нижчим рівнем розвитку цифрової інфраструктури ця різниця ще більш значуща. Це створює довгостроковий розрив у продуктивності між малими та

великими підприємствами, що може мати негативні наслідки для економіки в цілому.

Крім того, МСП стикаються із серйозними проблемами у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Великі корпорації можуть пропонувати вищі заробітні плати, соціальні пакети та перспективи кар'єрного зростання, тоді як малі підприємства часто не мають змоги конкурувати у цих аспектах. Така нерівномірність призводить до відтоку талантів із сектору МСП, знижуючи їхній інноваційний потенціал. За даними Міжнародної організації праці, у багатьох країнах близько 40% працівників малих підприємств відзначають низький рівень заробітної плати як основну причину переходу до великих компаній.

Таким чином, обмеження, з якими стикаються МСП, є багатограними та охоплюють фінансові, технологічні, кадрові й регуляторні аспекти. Їхній вплив значно посилюється у країнах із нестабільною економікою та слабкими інституціями. Це вимагає не лише адаптації з боку самих підприємств, а й активної участі держави та міжнародних організацій у створенні сприятливих умов для їхнього розвитку. Успішне подолання цих викликів стане важливим кроком до розширення ролі МСП у глобальній економіці та забезпечення їхньої довгострокової стійкості.

3.2 Застосування сучасних комбінованих стратегій розвитку малих та середніх підприємств галузі сільського господарства

Сільське господарство є основою розвитку людства, забезпечуючи продовольчу безпеку та сталий розвиток багатьох поколінь людей. У цій галузі малі та середні підприємства відіграють особливу роль завдяки своїй здатності швидко адаптуватися до змін, підтримувати місцеві економіки та сприяти зайнятості населення, особливо в сільській місцевості. Проте сучасний світовий порядок, який характеризується швидкими змінами в економіці, кліматичними викликами та глобалізацією, створює як нові можливості, так і загрози для розвитку цих підприємств.

Україна, будучи однією з провідних аграрних країн світу, має великий потенціал для розвитку МСП у сільському господарстві. Водночас український аграрний сектор стикається з низкою унікальних проблем, таких як монополізація ринку, недосконалість фінансової системи та слабка державна підтримка. Тому, важливо розуміти, які перспективи мають малі та середні підприємства у сільськогосподарському секторі, оскільки МСП на сьогоднішній день є невід’ємними гравцями аграрного ринку. На рис. 3.1 представлені глобальні тренди, що визначають перспективи МСП у сільському господарстві.

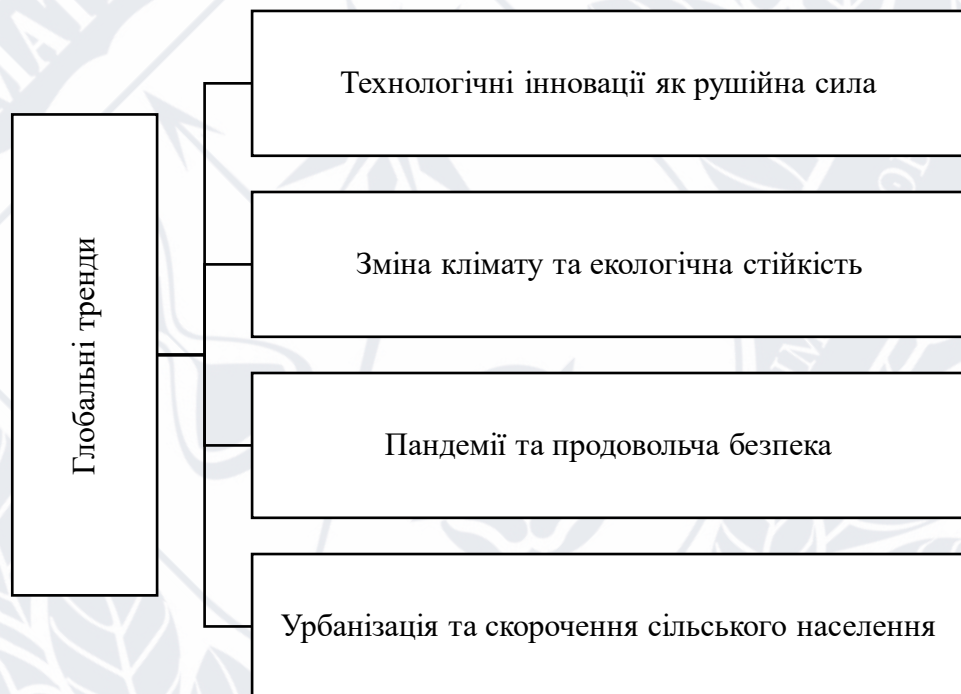


Рисунок 3.1 – Глобальні тренди розвитку сільськогосподарських МСП

Джерело: складено автором на основі [53]

Світова економіка переживає період активного впровадження цифрових технологій, і сільське господарство не є винятком. Застосування інструментів точного землеробства, дронів, сенсорних систем моніторингу ґрунту та клімату, а також штучного інтелекту дає можливість навіть невеликим підприємствам оптимізувати свої ресурси. За оцінками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, використання таких технологій може

знизити витрати води та добрив на 20–40%, підвищуючи врожайність на 10–15%.

Окремо слід зазначити розвиток електронної комерції, яка відкриває доступ МСП до глобальних ринків. Цифрові платформи дозволяють малим фермерам продавати продукцію безпосередньо споживачам, скорочуючи роль посередників і збільшуючи прибутки. Наприклад, в Індії мобільний додаток eNAM об'єднує понад 17 мільйонів фермерів і покупців, сприяючи прозорості та конкурентоспроможності ринку.

Кліматичні зміни є одним із найбільших викликів для сільського господарства, оскільки часті посухи, повені, нестабільність температурного режиму та інші екстремальні погодні явища змушують фермерів адаптувати свої методи господарювання. Для МСП, які мають обмежені ресурси, це особливо складне завдання.

Водночас зміна клімату стимулює розвиток нових напрямків, таких як агроекологічне господарство, стале землеробство та використання альтернативних джерел енергії. Уряди та міжнародні організації все частіше надають субсидії підприємствам, які впроваджують екологічно чисті практики. Наприклад, у країнах ЄС програма «Зелений курс» передбачає фінансування проектів, спрямованих на скорочення викидів вуглецю в агросекторі.

Швидка урбанізація призводить до зменшення кількості людей, зайнятих у сільському господарстві, що створює дефіцит робочої сили. Для МСП це стає викликом, особливо в країнах із високими темпами міграції з сіл до міст. Проте одночасно цей тренд створює попит на агротехнології, які дозволяють автоматизувати виробничі процеси.

Крім того, зростає роль міського фермерства, яке активно підтримується в розвинених країнах. Наприклад, вертикальні ферми у Сполучених Штатах та Європі, які спеціалізуються на виробництві овочів, фруктів та зелени, забезпечують стабільне постачання продуктів навіть у густонаселених районах країн.

Пандемія COVID-19 стала значним випробуванням для глобальної економіки, зокрема для системи ланцюгів постачання, яка виявилася вразливою до зовнішніх шоків. Локдауни, закриття кордонів, обмеження на транспорт та інші заходи, спрямовані на стримування поширення вірусу, порушили постачання ключових товарів, особливо продуктів харчування. У цьому контексті малі та середні підприємства, зокрема малі фермери, отримали можливість продемонструвати свою гнучкість та ефективність у забезпеченні продовольством локальних ринків. Вони стали основними постачальниками свіжих продуктів, здатними оперативно реагувати на потреби споживачів, які дедалі частіше надавали перевагу місцевим виробникам.

Одним із найважливіших аспектів цього процесу стало зростання інтересу до коротких ланцюгів постачання. Ця модель орієнтована на мінімізацію посередників між виробником продукції та кінцевим споживачем, що дозволяє знизити транспортні витрати, зменшити вплив на довкілля і забезпечити прозорість у походженні продукції. Для малих та середніх фермерів це стало унікальним шансом зміцнити свої позиції на сільськогосподарському ринку, підвищити рівень доходів та покращити стосунки з місцевими громадами. Крім того, короткі ланцюги постачання сприяють збереженню традиційних методів виробництва, підтримують регіональну економіку та створюють додаткові робочі місця.

Що стосується українського питання, стосовно подальших перспектив сільськогосподарських МСП, то це питання може мати декілька сценаріїв, в залежності від низки причин. Малі та середні підприємства в Україні мають значний потенціал для розвитку завдяки багатим природним ресурсам, сприятливим кліматичним умовам і стратегічному розташуванню країни. Проте їхній прогрес значною мірою залежить від здатності долати виклики, які постали через структурні обмеження економіки, регуляторну нестабільність та наслідки війни. З іншого боку, відкриття нових можливостей на глобальних ринках, впровадження сучасних технологій та інтеграція до

міжнародних ланцюгів доданої вартості створюють передумови для сталого розвитку галузі.

Українські МСП у сільському господарстві вже відіграють важливу роль у забезпеченні експорту продукції, зокрема зернових, олійних культур та органічних продуктів. Угода про асоціацію з ЄС відкрила доступ до одного з найбільших споживчих ринків світу, що надає унікальні можливості для малих виробників. Скасування митних бар'єрів та встановлення квот на експорт створюють економічні стимули для розвитку експортно орієнтованих підприємств.

Значний потенціал також має сегмент органічного землеробства. Зростаючий попит на екологічно чисту продукцію у країнах ЄС може стати рушійною силою для малих фермерів, які традиційно використовують менш інтенсивні технології обробки ґрунту. Проте, щоб ефективно реалізувати цей потенціал, МСП необхідно адаптувати свою продукцію до міжнародних стандартів якості та екологічності, забезпечуючи сертифікацію за стандартами GlobalGAP та ISO.

Водночас важливим завданням залишається вирішення логістичних проблем. У зв'язку з війною, значна частина експортної інфраструктури зазнала руйнувань, що обмежує доступ до портів і створює перешкоди для своєчасного постачання продукції на ринки. Інвестиції в розвиток залізничного транспорту та альтернативних маршрутів експорту можуть стати вирішальними для підтримки конкурентоспроможності українських малих та середніх підприємств на міжнародному ринку.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку малих та середніх підприємств в Україні є створення сільськогосподарських кооперативів. Об'єднання дрібних фермерів дозволяє знизити витрати на техніку, маркетинг і зберігання продукції, а також збільшити доступ до фінансування. Як свідчить досвід європейських країн, кооперативи можуть значно підвищити конкурентоспроможність невеликих підприємств на національному та міжнародному рівнях.

Наприклад, в Україні успішно функціонує кооператив «Файні газди», який допомагає своїм членам спільно реалізовувати продукцію та використовувати сучасне обладнання. Завдяки об'єднанню ресурсів фермери знизили витрати на логістику, що дозволило збільшити дохідність на 15–20%, також такі кооперативи дозволяють бути більш конкурентоспроможними в порівнянні з великими сільськогосподарськими гравцями. Такі приклади демонструють, що підтримка кооперативного руху, зокрема через субсидії на створення кооперативів та навчання фермерів управлінню спільними активами, є стратегічно важливим напрямком розвитку галузі.

Ще одним ключовим чинником розвитку українських МСП є впровадження інновацій. Технологічний прогрес у сільському господарстві дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшувати витрати та підвищувати врожайність. Використання дронів для моніторингу полів, систем точного землеробства та мобільних додатків для управління фермерськими господарствами стає все більш популярним навіть серед дрібних виробників.

Наприклад, стартап AgriEye пропонує послуги дистанційного аналізу ґрунтів і стану посівів за допомогою супутникових даних. Це дозволяє малим фермерам отримувати точну інформацію про свої угіддя, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Підтримка таких інноваційних проектів через державні гранти та приватні інвестиції є одним із ключових напрямків, здатних радикально змінити обличчя українського сільського господарства.

Отже, враховуючи перелічені вище перспективи та виклики, з якими можуть стикнутися малі та середні підприємства сільськогосподарської галузі та на весь вищепроведений аналіз, можна дійти до висновку, що найкращою стратегією, яку можуть використовувати МСП є комбінація стратегій представлених на рис 1.2. Оскільки, комбіновані стратегії управління представляють оптимальний підхід для малих і середніх підприємств

сільськогосподарської галузі в майбутній перспективі через їх здатність адаптуватися до багатофакторного впливу глобальних викликів. Сільське господарство, будучи одним із найбільш залежних від зовнішніх умов секторів економіки, постійно стикається з викликами, такими як кліматичні зміни, нестабільність ринків, геополітичні конфлікти, зростання вартості ресурсів і технологічний розвиток. У таких умовах використання лише однієї стратегії рідко забезпечує достатню гнучкість і стійкість, тоді як комбінація підходів дає змогу враховувати як специфічні потреби окремих підприємств, так і глобальні тенденції розвитку галузі.

Поєднання кількох стратегій дозволяє вирішувати завдання, які є багатовимірними за своєю природою. Наприклад, впровадження інноваційних технологій у виробництво (таких як автоматизація процесів, використання сенсорів чи систем точного землеробства) не тільки підвищує ефективність і продуктивність, а й сприяє скороченню витрат на ресурси, таких як вода, добрива чи паливо. Проте, впровадження таких технологій потребує значних інвестицій, які можуть бути недоступними для багатьох МСП. У цьому контексті доповнення цієї стратегії фінансовим управлінням та залученням зовнішніх ресурсів, таких як кредити чи субсидії, дозволяє подолати обмеження, пов'язані з недостатністю капіталу. Таким чином, комбінація цих двох стратегій створює синергетичний ефект, забезпечуючи одночасно технічну модернізацію та фінансову стійкість.

Важливим аспектом комбінованих стратегій є також інтеграція підходів до ринкової диверсифікації та брендінгу. Сучасний споживач все більше орієнтується на якість та унікальність продукції, що створює можливості для МСП через впровадження органічного виробництва чи спеціалізованої продукції з високою доданою вартістю. Водночас, вихід на нові ринки чи освоєння нішевих сегментів потребує значних маркетингових зусиль, включаючи створення сильного бренду та встановлення довгострокових партнерств із клієнтами. Комбінація цих підходів дозволяє підприємствам не

лише розширювати географію своєї присутності, але й формувати лояльність клієнтів, що є ключовим фактором стійкості в умовах високої конкуренції.

Ключовою перевагою комбінованих стратегій є їх здатність враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори розвитку підприємств. Наприклад, адаптація до кліматичних змін через сталий розвиток і використання інноваційних технологій (зокрема, систем прогнозування погоди, управління зрошенням чи вирощування посухостійких культур) дозволяє підприємствам мінімізувати ризики, пов'язані з несприятливими погодними умовами. Одночасно, об'єднання цих підходів із стратегіями кооперації створює можливість для колективного використання дороговартісного обладнання чи отримання доступу до передових знань. Таким чином, комбіновані стратегії не лише розвивають окремі аспекти діяльності підприємств, але й формують інтегровану екосистему, де кожен компонент підтримує та доповнює інші.

Особливе значення має впровадження цифрових технологій, які стають базисом для реалізації багатьох інших стратегій. Використання цифрових платформ для управління процесами, моніторингу стану ґрунту чи аналізу ринкових даних дозволяє підвищити ефективність виробництва, скоротити витрати часу та ресурсів, а також забезпечити точність прийняття рішень. У поєднанні зі стратегіями маркетингу цифрові рішення сприяють більш ефективному просуванню продукції на ринок, а також інтеграції МСП у глобальні ланцюги постачання. Завдяки цьому підприємства мають змогу відповідати на виклики, з якими стикається сучасне сільське господарство, більш оперативно та ефективно.

Таким чином, комбіновані стратегії мають ключову перевагу в їхній багатофункціональності та здатності до адаптації. Вони дозволяють підприємствам одночасно вирішувати проблеми продуктивності, фінансової стійкості, екологічної відповідальності та ринкової конкурентоспроможності, створюючи інтегровану основу для довгострокового розвитку. У майбутньому, коли сільськогосподарська галузь стане ще більш залежною від технологій, сталих підходів і глобалізації ринків, саме комбіновані стратегії

забезпечуватимуть конкурентні переваги та стійкість МСП в умовах динамічних змін.

Висновки до розділу 3

Розглянуто ключові аспекти функціонування малих і середніх підприємств у сільськогосподарській галузі, а саме їх конкурентні переваги та недоліки порівняно з великими корпораціями, а також перспективи їх подальшого розвитку в сучасних умовах.

Проведено оцінку, яка вказала на те, що головними перевагами МСП є їхня гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, орієнтація на локальні ринки та клієнтів, а також можливість впровадження інновацій з меншими ризиками. Водночас основними недоліками залишаються обмежені фінансові ресурси, низька капіталізація та недостатній доступ до зовнішніх ринків, що обмежує їх здатність конкурувати з великими підприємствами.

Окреслено перспективи розвитку МСП у сільському господарстві, які залишаються значними завдяки низці факторів, таких як зростаючий попит на екологічно чисту продукцію, можливості для експорту в рамках міжнародних торговельних угод та підтримка державних і міжнародних організацій. Водночас зазначено, що реалізація цього потенціалу потребує усунення низки системних бар'єрів, зокрема вдосконалення доступу до фінансування, модернізації інфраструктури та розширення програм державної підтримки та запропоновано стратегії розвитку на основі проведеної роботи.

ВИСНОВКИ

Малі та середні підприємства (МСП) сільськогосподарської галузі відіграють ключову роль у формуванні економічного потенціалу України, забезпечуючи стабільність сільських регіонів та сприяючи загальному розвитку агропромислового комплексу. Як засвідчили результати проведеного дослідження, саме МСП виступають фундаментом сільськогосподарської галузі, створюючи значну кількість робочих місць, особливо у віддалених та малонаселених районах. Їхня здатність оперативно адаптуватися до змін, розвивати локальні ініціативи та підтримувати життєздатність навіть в умовах кризових ситуацій робить їх невід'ємною складовою економічної системи країни. У сучасних умовах питання функціонування та розвитку таких підприємств є надзвичайно актуальним, оскільки їхній внесок у підтримання соціально-економічної стабільності є суттєвим як на регіональному, так і на національному рівнях.

Дослідження дозволило висвітлити сучасні та найбільш ефективні стратегії управління малими та середніми підприємствами у сільському господарстві. Було акцентовано увагу на впровадженні інновацій, застосуванні цифрових технологій у виробничих процесах, а також створенні коопераційних об'єднань, що дозволяють об'єднувати ресурси та збільшувати конкурентоспроможність. Показано, що ці підходи сприяють оптимізації витрат, підвищенню якості продукції та розширенню ринків збуту. Практичне впровадження даних стратегій продемонструвало позитивний вплив на ефективність роботи підприємств, а також дозволило підвищити їхню стійкість до змін зовнішнього середовища, зокрема до економічних і політичних викликів.

Особливу увагу було приділено аналізу впливу економічних і геополітичних факторів на функціонування МСП. У дослідженні зазначено, що такі фактори, як зростання вартості енергоресурсів, нестабільність валютного курсу, обмеження у торгівлі через геополітичні конфлікти, суттєво

впливають на діяльність підприємств. Було наведено конкретні приклади, які демонструють, як подібні виклики впливали на функціонування агропідприємств як в Україні, так і за її межами. Наприклад, аналіз показав, що в умовах торговельної блокади чи ембарго багато українських підприємств були змушені шукати нові ринки збуту, розвивати експортні можливості або переорієнтовуватися на внутрішній ринок.

Порівняльний аналіз діяльності вітчизняних та зарубіжних МСП сільськогосподарської галузі проводився на основі прикладу Польщі, яка є близькою до України за територіальним розташуванням, кліматичними умовами та аграрним потенціалом. Аналіз дозволив виявити як подібності, так і відмінності в умовах функціонування підприємств. Польські МСП мають доступ до значної державної підтримки, зокрема у вигляді субсидій, а також активно залучають кошти з європейських фондів для модернізації виробництва та виходу на нові ринки. Це дозволяє їм ефективніше конкурувати на міжнародній арені. Водночас українські підприємства, незважаючи на складніші економічні умови, демонструють високий рівень гнучкості, що дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність.

Проведений аналіз також дав змогу виділити переваги та недоліки малих та середніх підприємств у порівнянні з великими корпораціями. Основними перевагами МСП є їхня адаптивність, здатність оперативно реагувати на зміни ринку та індивідуальний підхід до вирішення локальних проблем. Водночас основними викликами залишаються обмежений доступ до фінансування, недостатній рівень інноваційної діяльності та складнощі в адаптації до міжнародних стандартів.

У підсумку дослідження були окреслені перспективи розвитку МСП у сільськогосподарській галузі. Зокрема, серед перспективних напрямів зазначено розвиток органічного землеробства, активізацію експортної діяльності, впровадження сучасних технологій у виробничі процеси, а також розширення доступу до міжнародних ринків. Разом із цим було визначено низку перепон, які можуть стримувати розвиток, таких як недосконале

законодавче регулювання, недостатній рівень фінансової підтримки з боку держави, а також нестабільність політичної ситуації.

На основі проведеного аналізу було запропоновано кілька стратегій для підвищення ефективності функціонування МСП. Зокрема, акцент зроблено на необхідності державної підтримки у вигляді пільгового кредитування, сприяння розвитку агрокооперації та залучення інвестицій у галузь. Впровадження цих стратегій, на думку автора, дозволить забезпечити стабільне функціонування малих і середніх підприємств у майбутньому, підвищить їхній внесок у розвиток економіки країни та соціальну стабільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коритін Д.С. Правове регулювання господарської діяльності малих та середніх підприємств. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2022/02/Mono_Korytin_21.pdf
2. United Nations Statistical Commission official website. URL: <https://unstats.un.org/UNSDWebsite/statcom/>
3. World Bank. Small and Medium Enterprises across the Globe. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/819161468766822276/106506322_20041117160012/additional/multi0page.pdf
4. Біла І. С., Салатюк Н. М. Світовий досвід державного регулювання підприємництва. *Проблеми економіки*. 2014. С. 26-30
5. Спасибо-Фатєєва І. В. Корпоративне управління. Харків: «Право», 2007. С. 92 – 98.
6. Юридична газета. Акціонер мажоритарний, акціонер міноритарний: балансу досягнуто? URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/akcioner-mazhoritarniy-akcioner-minoritarniy-balansu-dosyagnuto.html>
7. Tshikovhi N. Driving Sustainable Growth for Small and Medium Enterprises in Emerging Urban–Rural Economies. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/21/15337>
8. Шаповалова А.О. Розвиток інноваційної діяльності малих та середніх підприємств: дис. д-ра. філос. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2022. С. 80 – 92.
9. Агробізнес сьогодні. F.A.Q. про агрокластери. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/2641-faq-pro-ahroklastery.html>
10. Луцяк В.В. Маркетинг малого виробничого підприємства: дисертація на здобуття наук. ступ. д.е.н., спеціальність 08.00.04. Київ: НУХТ, 2017. 473 с.
11. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*.

№2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)

12. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. Doi: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.05

13. Укрінформ. Адаптація, як порятунку від змін клімату. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3921461-adaptacia-ak-poratunok-vid-zmin-klimatu.html>

14. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853

15. Українська енергетична біржа. Офіційний сайт. URL: <https://www.ueex.com.ua/exchange-quotations/natural-gas/medium-and-long-term-market/>

16. Financial Abuse Prevention. Роль санкцій у сучасному світі: між інструментом тиску та геополітичною стратегією. URL: <https://finap.com.ua/rol-sanktsij-u-suchasnomu-sviti-mizh-instrumentom-tysku-ta-geopolitychnoyu-strategiyeyu/>

17. Гаврилишина Б.Д. Роль транснаціональних корпорацій у міжнародних економічних відносинах. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2017. С. 18 – 23.

18. Щербаков В.В. Причини та наслідки виходу Великої Британії з Європейського Союзу. URL: <https://ep.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2021/11/170-SHHerbakov.pdf>

19. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України.

Економіка і організація управління, 2023. №1 (49). DOI:
<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>

20. Костенюк Ю.Б. Управління стратегічним розвитком підприємства. Частина 1: навч.-метод. посіб. Вінниця. ДонНУ імені Василя Стуса. 2020. 142 с.

21. Навчальний портал Освіта.UA. Французька податкова система: особливості та характерні риси. URL:
<https://osvita.ua/vnz/reports/accountant/16116/>

22. Food & Drink Europe official website. URL:
<https://www.fooddrinkeurope.eu/>

23. Державна служба статистики України. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів. URL:
<https://www.ukrstat.gov.ua/>

24. Долинська М. Порівняльний аналіз правового статусу фермерських господарств та сільськогосподарських кооперативів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2021. № 2 (30). - С. 143-151.

25. Центр прикладних досліджень в енергетиці. Органічне землеробство. URL: <https://www.ensave.org/organichne-zemlerobstvo>

26. Українська аграрна конфедерація. Офіційний сайт. URL:
<http://agroconf.org/>

27. Радіо Свобода. Полювання на кредит 5–7–9%: чому з 700 тисяч малих і середніх підприємств України пільгові позики отримали тільки 2,5 тисячі. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/problems-deshevykh-kredytiv/30803915.html>

28. AgroNews. Стало відомо, хто купує землі в Україні. URL:
<https://agronews.ua/news/stalo-vidomo-hto-kupuye-zemlyu-v-ukrayini/>

29. Dotsenko, I., Matviychuk, L., Klochkovska, V., Klochkovskyi, O., Sachynska, L. (2023). Tax Burden in the System of Investment Appeal Assessment of an Enterprise in the Context of Globalization and Transformation of National

Economy. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 621. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_51

30. Солоненко Ю. В., Павло П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546>

31. Рац О.М. Ефективність функціонування підприємства основа формування його конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2009. № 23/2. С. 273–281.

32. AgroPolit. Динаміка збору пшениці в Україні за останні 10 років – графіка. URL: <https://agropolit.com/news/19377-dinamika-zboru-pshenitsi-v-ukrayini-za-ostanni-10-rokiv--grafika>

33. Mundi index. Monthly price of bananas. URL: <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=bananas>

34. Congressional Research Service. U.S. Farm Income Outlook for 2019. URL: <https://sgp.fas.org/crs/misc/R45697.pdf>

35. Ag Equipment Intelligence. European Tractor Registrations Up 18% in 2021. URL: <https://www.agequipmentintelligence.com/articles/5464-european-tractor-registrations-up-18-in-2021?v=preview>

36. Trase. Brazil soy supply chain. URL: [https://trase.earth/explore/supply-chain/brazil/soy?chartType=sankey&year=2020&indicator=volume&dimension=region production 1&dimension=exporter group&dimension=importer group&dimension=country of import&hideDomestic=false](https://trase.earth/explore/supply-chain/brazil/soy?chartType=sankey&year=2020&indicator=volume&dimension=region%20production%201&dimension=exporter%20group&dimension=importer%20group&dimension=country%20of%20import&hideDomestic=false)

37. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4(87). С. 21-27.

38. EOS Data Analytics. Стале Сільське Господарство: Методи Та Їх Переваги. URL: <https://eos.com/uk/blog/stale-silске-hospodarstvo/>

39. Independent Australia. Drone technology transforming Australian agriculture. URL: <https://independentaustralia.net/business/business-display/drone-technology-transforming-australian-agriculture,19014>

40. Статистичний портал Statista. India: Distribution of gross domestic product (GDP) across economic sectors from 2012 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/271329/distribution-of-gross-domestic-product-gdp-across-economic-sectors-in-india/>

41. Macrotrends. Corn price historical data. URL: <https://www.macrotrends.net/2532/corn-prices-historical-chart-data>

42. Macrotrends. Crude oil price historical data. URL: <https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>

43. USDA. Data on the price of nitrogen fertilizers. URL: <https://www.ers.usda.gov/data-products/charts-of-note/charts-of-note/?topicId=14869>

44. Свідомі. Судан – країна багатьох воїн. URL: <https://svidomi.in.ua/page/sudan-kraina-bahatokh-voien>

45. Tradingeconomics. The Gross Domestic Product (GDP) in Sudan. URL: <https://tradingeconomics.com/sudan/gdp>

46. European Commission. Programmes' performance overview. URL: https://commission.europa.eu/document/download/9019eebd-4ae2-4d0c-a732-9799314723ab_en?filename=ppo_db2020.pdf

47. World Bank. Climate changes knowledge portal. URL: <https://climateknowledgeportal.worldbank.org/country/ukraine/climate-data-historical>

48. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / О. С. Трегубов, І. О. Ахновська, О. Л. Андронік та ін.; – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 222 с.

49. Андронік О.Л., Трегубов О.С., Томчук О.В. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №50

50. Олійник Л. В. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>

51. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

52. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*: Науковий журнал. Вінниця, 2018р. Вип. 3(31). С. 118-126.

53. Національний інститут стратегічних досліджень. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf