МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ПОДАТКОВОЇ СПРАВИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему “Розвиток малого бізнесу в умовах турбулентного середовища”

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ІІ курсу, групи ПТМ – 24-1
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
освітня програма «Економіка та управління проектами
в підприємницькій діяльності» _____ Грабченко Тетяна Миколаївна

Науковий керівник _____ Марченко Ольга Іванівна,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми _____ Мельничук Ганна Сергіївна, к.е.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням
кафедри управління та
бізнес-адміністрування,
протокол від 12.12.2025 № 10

Завідувач кафедри управління
та бізнес-адміністрування _____ Марченко О.І, к.е.н., доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 3 21.01.2026 Баланюк Г.Й.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 21.01.26
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90 5 А 09.02.2026
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: Филюк Г.М., д.е.н., професор
(підпис)

Заступник голови ЕК Марченко О.І., к.е.н., доцент
(підпис)

Члени комісії:

Лазебник Л.Л.., д.е.н., професор
(підпис)

Мельничук Г.С., к.е.н., доцент
(підпис)

Секретар комісії Баланюк Г.Й., провідний фахівець

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ Д	ИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ			
І.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	22		Ваш Марченко О.
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	5		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	47		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
І.Доповідь	від 0 до 10	8		Лазебник Л. ел. підпис Комісії: Марченко О. Ваш Федюк Г.М. 09.02.2026
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5	Мельничук І.	
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	43		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	09.02.2026	Федюк Г.М. Лазебник Л. ел. підпис Комісії: Марченко О. Ваш Мельничук І. Автор

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту,
Кафедра управління та бізнес-адміністрування
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма
«Економіка та управління проектами в підприємницькій діяльності»

Затверджую
Завідувач кафедри _____О.І.Марченко

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Грабченко Тетяні Миколаївні

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Розвиток малого бізнесу в умовах турбулентного середовища»
Затверджена наказом ректора від 28 листопада 2024 р. № 1782
2. Строк здачі закінченої роботи 23 січня 2026 р.
3. Цільова установка: дослідження механізмів розвитку малого бізнесу в умовах турбулентного середовища та обґрунтування напрямів підвищення його стійкості й адаптивності на основі сучасних управлінських підходів**.**
Мета роботи: полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного розвитку малого бізнесу в умовах турбулентного економічного середовища.
Об'єкт дослідження: є процес розвитку малого бізнесу.
База дослідження - ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ».
Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективного розвитку малого бізнесу, його адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення стійкості функціонування.
4. Вихідні дані до роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали наукових фахових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, звітні документи підприємства ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ», аналітичні огляди, ресурси офіційних вебпорталів, а також власні узагальнення автора.
5. Перелік графічного матеріалу: 13 таблиць, 3 рисунки.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА.
1.1. Сутність, роль і значення малого бізнесу в економічному розвитку країни. 1.2. Теоретичні підходи до забезпечення стійкого розвитку малого підприємництва в умовах турбулентності.РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ВПЛИВУ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЙОГО РОЗВИТОК. 2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» 2.2. Аналіз фінансового станупідприємства. 2.3. Оцінка впливу турбулентного середовища на результати діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ». РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	21.11.2024р.	21.11.2024р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	07.03.2025 р.	07.03.2025 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2025 р.	01.04.2025 р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	31.05.2025 р.	31.05.2025 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
6.	Підготовка ІІІ розділу дипломної роботи та подання її керівнику	29.10.2025 р.	29.10.2025 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	20.11.2025 р.	20.11.2025 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.12.2025 р.	05.12.2025 р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	12.12.2025 р.	12.12.2025 р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	15.01.2025 р.	15.01.2025 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	17.01.2025 р.	17.01.2025 р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	10.12.2025 р.	10.12.2025 р.
13.	Захист дипломної роботи	09.02.2026 р.	09.02.2026 р.

Дата видачі завдання 06 грудня 2024 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи _____Марченко Ольга Іванівна, к.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної програми _____ Мельничук Ганна Сергіївна, к.е.н., доцент

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Грабченко Тетяна___ Миколаївна

АНОТАЦІЯ
Розвиток малого бізнесу в умовах турбулентного середовища

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного розвитку малого бізнесу в умовах турбулентного економічного середовища.

Завдання: розкрити сутність, ознаки та роль малого бізнесу в економічній системі; розглянути теоретичні підходи до забезпечення стійкого розвитку малого підприємництва в умовах турбулентності; вивчити організаційно-економічнухарактеристику ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»; проаналізувати фінансово-економічні показникидіяльності підприємства; зробити оцінку впливу турбулентного середовища на результати діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»; дослідити напрями та механізми підвищення ефективності розвитку малого бізнесу ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ».

Об’єктом дослідження є процес розвитку малого бізнесу.

База дослідження - ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективного розвитку малого бізнесу, його адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення стійкості функціонування.

За результатами дослідження узагальнено теоретичні та практичні засади розвитку малого бізнесу в умовах турбулентного середовища та обґрунтовано напрями підвищення його стійкості й адаптивності.

Одержані результати можуть бути використані у наукових дослідженнях, практичній діяльності суб’єктів малого підприємництва та навчальному процесі.

Дипломна робота містить 50 сторінки, список використаних джерел з 36 найменувань.

Ключові слова: малий бізнес, розвиток малого бізнесу, турбулентне середовище, підприємницька діяльність, адаптивність бізнесу, стійкість підприємств, управління розвитком, ризики підприємництва, зовнішнє середовище, економічна нестабільність.

Рік виконання дипломної роботи 2025 р.

Рік захисту роботи 2026 р.

SUMMARY
Small business development in a turbulent environment

The purpose of the study is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for ensuring the effective development of small businesses in a turbulent economic environment.

Tasks: to reveal the essence, characteristics and role of small business in the economic system; to consider theoretical approaches to ensuring the sustainable development of small business in turbulent conditions; to study the organizational and economic characteristics of the Agricultural Enterprise "AGRO-VINNYTSIA"; to analyze the financial and economic indicators of the enterprise's activities; to assess the impact of the turbulent environment on the results of the activities of the Agricultural Enterprise "AGRO-VINNYTSIA"; to investigate the directions and mechanisms for increasing the efficiency of the development of small business in the Agricultural Enterprise "AGRO-VINNYTSIA".

The object of the study is the process of small business development.

The research base is the Agricultural Group "AGRO-VINNYTSIA".

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of ensuring the effective development of small business, its adaptation to changes in the external environment and increasing the stability of its functioning.

The results of the study summarize the theoretical and practical principles of small business development in a turbulent environment and substantiate the directions for increasing its stability and adaptability.

The results obtained can be used in scientific research, practical activities of small business entities and the educational process.

Diploma work contains 50 pages, a list of used sources of 36 items.

Key words: small business, small business development, turbulent environment, entrepreneurial activity, business adaptability, enterprise sustainability, development management, entrepreneurial risks, external environment, economic instability.

Year of completion of the thesis 2025.

Year of work protection 2026.

Розвиток малого бізнесу в умовах турбулентного середовища

ЗМІСТ

ВСТУП……..5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА……....8
1.1. Сутність, роль і значення малого бізнесу в економічному розвитку країни……...……8
1.2. Теоретичні підходи до забезпечення стійкого розвитку малого підприємництва в умовах турбулентності……...……14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ВПЛИВУ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЙОГО РОЗВИТОК……..20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»……20
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства……...27
2.3. Оцінка впливу турбулентного середовища на результати діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»……..……32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА…….40
ВИСНОВКИ……...47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….50

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна економіка України функціонує в умовах постійних змін, які супроводжуються високим рівнем невизначеності та нестабільності. Турбулентність економічного середовища зумовлена впливом глобальних і національних чинників: воєнними викликами, змінами ринкової кон'юнктури, інфляційними процесами, коливаннями валютного курсу, трансформаціями у сфері державного регулювання, швидким розвитком цифрових технологій та зміною споживчої поведінки.

У таких умовах саме малий бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні гнучкості та стійкості національної економіки. Він створює робочі місця, сприяє розвитку конкуренції, формує інноваційне середовище, забезпечує наповнення місцевих бюджетів та підтримує економічну активність на регіональному рівні. Проте обмежені фінансові ресурси, нестача управлінського досвіду та обмежений доступ до інвестицій роблять малі підприємства особливо вразливими до зовнішніх шоків.

Стан та ступінь розробки даної проблеми в спеціальній літературі. Значний внесок у розроблення теоретичних засад функціонування малого бізнесу зробили такі науковці, як Аверчева Н. О., Козак Г. В., Гонтарева І. В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г. які розглядали мале підприємництво як важливий елемент ринкової економіки та основу її структурної перебудови. Питання впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності малих підприємств досліджували Варналій З. С., Лойко В. В., Александров Б. В.

Сучасні аспекти розвитку малого бізнесу в умовах економічної турбулентності розкриті у працях Тульчинської С. О., Шило А. П., Ковбаси О., Максичка А. Зокрема, наголошують на важливості формування інноваційно орієнтованих моделей розвитку малого бізнесу, які здатні забезпечити його стійкість до зовнішніх ризиків та непередбачуваних змін середовища.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з метою оптимізації розвитку малих підприємств у складних економічних умовах.

Завдання:

– розкрити сутність, ознаки та роль малого бізнесу в економічній системі;

– розглянути теоретичні підходи до забезпечення стійкого розвитку малого підприємництва в умовах турбулентності;

– вивчити організаційно-економічну характеристику ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»;

– проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства;

– зробити оцінку впливу турбулентного середовища на результати діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»;

– дослідити напрями та механізми підвищення ефективності розвитку малого бізнесу ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ».

Об’єктом дослідження є процес розвитку малого бізнесу.

База дослідження - ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективного розвитку малого бізнесу, його адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення стійкості функціонування.

Методи дослідження. Для проведення дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методичних підходів. З метою узагальнення теоретичних аспектів визначення сутності малого бізнесу застосовувався абстрактно-логічний метод. Системний аналіз використовувався для виявлення та дослідження взаємозв'язків між зовнішніми факторами нестабільності та діяльністю підприємств малого бізнесу. Економіко-статистичний метод застосовувався для аналізу тенденцій розвитку малого бізнесу та його кількісних показників, а порівняльний аналіз – для оцінки динаміки ключових показників діяльності підприємства. SWOT-аналіз дозволив

ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його розвитку. Метод прогнозування та узагальнення застосовувався для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності малого бізнесу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали наукових фахових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, звітні документи підприємства ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ», аналітичні огляди, ресурси офіційних вебпорталів, а також власні узагальнення автора.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи знайшли відображення та були апробовані на таких конференціях: VIII Міжнародна науково-практична конференція «Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови». (м. Ірпінь, 30 травня 2025р.). ІІ міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених: «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу»: зб. матеріалів (м. Харків, 14 листопада 2024 р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, роль і значення малого бізнесу в економічному розвитку країни

Малий бізнес є інтегральною частиною сучасної ринкової економіки, надаючи їй здатність до адаптації, динамізму та оперативного реагування на зовнішні зміни. Він відіграє ключову роль в економічній системі, оскільки сприяє конкуренції, стимулює інноваційні процеси, забезпечує зайнятість населення та сприяє розвитку місцевих спільнот. Малий бізнес відіграє вирішальну роль у функціонуванні сучасної ринкової економіки України. Він надає економічній системі необхідну гнучкість, сприяє формуванню нових робочих місць, активізує конкуренцію та забезпечує достатнє насичення ринку різноманітними товарами та послугами. Враховуючи складні трансформаційні процеси та економічні виклики, з якими стикається Україна, підтримка та розвиток малого підприємництва мають стратегічне значення для стабільного економічного зростання та підвищення добробуту населення [14].

В умовах сучасної економічної ситуації розвиток малих підприємств має займати провідне місце в державній економічній політиці. Цей сектор здатний вирішити низку соціально-економічних проблем, сприяючи підвищенню рівня зайнятості та формуванню стійкої економічної системи. Важливу роль у цьому процесі відіграють підприємці, які складають більшість активних учасників ринку і є основою для динамічного розвитку бізнесу.

Створення сприятливого середовища для ведення бізнесу неможливе без чіткого та ефективного правового регулювання, яке визначає права, обов'язки та можливості розвитку суб'єктів малого підприємництва. Однак, крім законодавчого забезпечення, успіх малого бізнесу залежить від цілого ряду факторів, таких як: макроекономічна ситуація, доступність фінансування,

ефективність державних програм підтримки, рівень податкового навантаження та загальна соціально-політична стабільність (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Нормативно-правова база малого бізнесу в Україні

Рік	Нормативно-правовий акт / Подія	Зміст / Значення для малого бізнесу
2010	Податковий кодекс України	Встановлює систему оподаткування, зокрема спрощену для малого бізнесу. Визначає правила обліку, звітності та сплати податків
2012	Закон України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва"	Визначає категорії МСП, механізми державної підтримки, принципи взаємодії з державними інституціями
2014–2023	Реформи з дерегуляції (Постанови КМУ, укази Президента, накази міністерств)	Спрямовані на спрощення дозвільних процедур, реєстрації, ліцензування та ведення бізнесу.

Джерело: [13; 23].

З 2022 по 2025 рік в Україні відбувається процес узгодження законодавства з нормами Європейського Союзу. Цей процес спрямований на уніфікацію українського бізнес-законодавства з європейськими стандартами в контексті євроінтеграції. Раніше основними викликами для малих та середніх підприємств (МСП) були часті зміни законодавства, нечіткі формулювання норм, дублювання функцій державних органів та надмірне регулювання. В 2020 році було запроваджено цифрові послуги для підприємців: реєстрація бізнесу онлайн стала доступною, а подання звітності спрощено завдяки створенню порталу "Дія" [29].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення діяльності малого підприємництва в Україні відіграє ключову роль у формуванні сприятливого інвестиційного клімату та розвитку ринкової економіки. Держава активно підтримує розвиток малого бізнесу шляхом запровадження законодавчих та інституційних механізмів. Ці механізми охоплюють сфери податкового регулювання, спрощеного ведення обліку, кредитування та державних програм стимулювання.

В українській науковій літературі існує багато різних визначень поняття "малий бізнес", що зумовлено його різноманітними функціями, організаційними формами та роллю в економічному розвитку.

Різні дослідники підкреслюють різні аспекти цього явища. Наприклад, В. Геєць розглядає малий бізнес як основу формування конкурентного ринкового середовища, яке забезпечує гнучкість та динамічність економічних процесів. Л. Лігоненко акцентує на підприємницькому характері діяльності малого бізнесу, яка спрямована на отримання прибутку в умовах обмежених ресурсів та підвищеного ризику [28].

О. Кузьмін визначає малий бізнес як особливий сектор економіки, що характеризується невеликими масштабами виробництва, тісним зв'язком між власником та управлінням, високим рівнем самостійності у прийнятті рішень та швидким оборотом капіталу.

Т. Лепейко підкреслює соціальну роль малого бізнесу, вважаючи його важливим чинником формування середнього класу, зниження безробіття та розвитку територіальних громад [24].

П. Перерва та А. Кравчук трактують малий бізнес як систему економічних відносин, яка формується на засадах самостійності, ініціативності та інноваційності суб'єктів господарювання. О. Вишневський розглядає малий бізнес не лише як економічну категорію, а й як соціальний інститут, який сприяє розвитку місцевого самоврядування, зростанню добробуту населення та підвищенню якості життя.

Попри різні підходи до визначення малого бізнесу, більшість дослідників згодні з тим, що він є ключовим елементом стійкого економічного розвитку, конкурентного середовища та підвищення добробуту суспільства.

Аналізуючи визначення "малий бізнес", можна констатувати, що воно охоплює організовану та самостійну діяльність, яку здійснюють як фізичні особи-підприємці, так і юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми та власності. Відповідно до чинного законодавства, така діяльність регламентується критеріями віднесення до суб'єктів малого бізнесу, здійснюється від власного імені, на власний ризик та відповідальність з метою одержання прибутку.

Важливо підкреслити, що діяльність малого бізнесу характеризується використанням доступних ресурсів з ризиком, спрямована на отримання прибутку, охоплює усі сфери діяльності та орієнтована на задоволення потреб населення.

В сучасній економічній структурі України малий бізнес займає значне місце, активно взаємодіючі з представниками середнього та великого бізнесу. Його значення полягає у стабілізації соціальної сфери та оптимізації ринкових процесів. Малий бізнес слугує фундаментом для формування середнього класу, що позитивно впливає на соціально-економічний розвиток країни (рис. 1.1.).

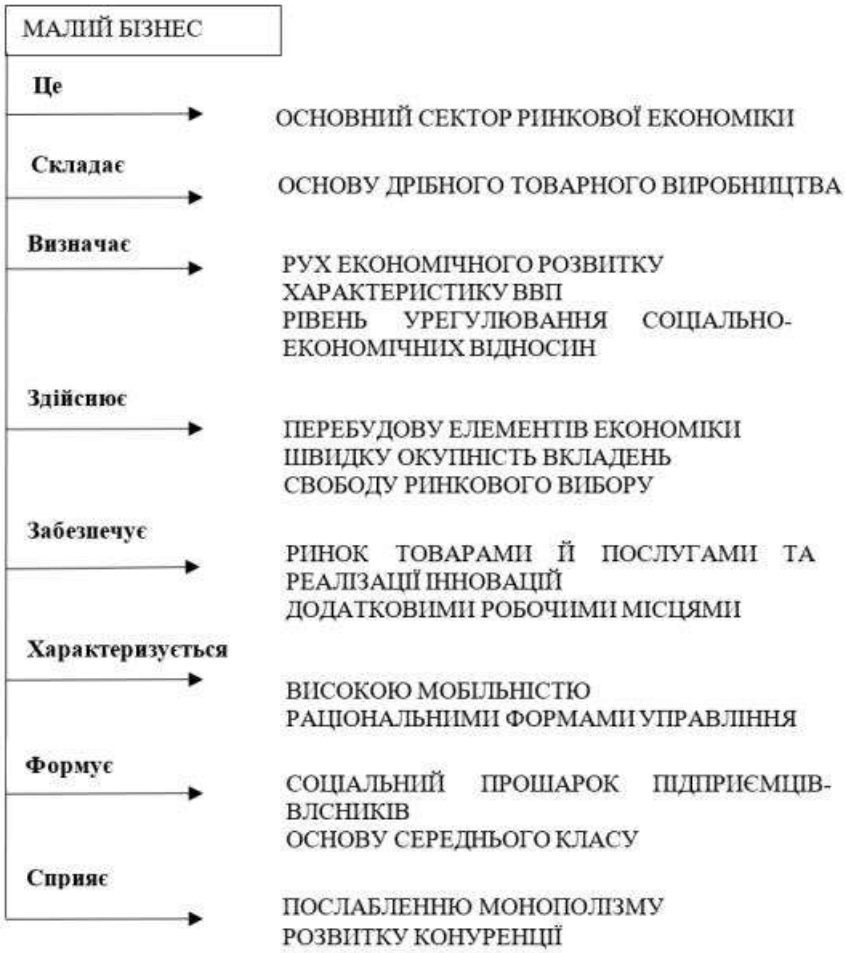


Рис. 1.1. Суть і значення малого бізнесу

Джерело: [11]

Малий бізнес є найважливішим структурним компонентом ринкової економіки. Він сприяє створенню значної кількості робочих місць, що позитивно впливає на вирішення проблем зайнятості та безробіття. Крім того, мале

підприємництво забезпечує ринок різноманітними товарами та послугами, задовольняючи потреби споживачів і стимулюючи загальний попит. Його характерною рисою є гнучкість та динамічність, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов. Діяльність малого бізнесу сприяє досягненню соціально-економічної та політичної стабільності, підвищенню рівня добробуту населення.

Малі підприємства відіграють ключову роль у розвитку національної економіки, виконуючи низку важливих функцій:

1. Сприяння конкуренції: Малий бізнес є природним антимонопольним чинником, сприяючи формуванню конкурентного середовища та стримуючи монополізацію ринку. Його здатність швидко реагувати на зміни попиту та розробляти інноваційні продукти робить його цінним гравцем на ринку.

2. Гнучкість та адаптація: Малі підприємства демонструють високу гнучкість у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури, особливо в умовах диверсифікації споживчого попиту та зростання номенклатури товарів та послуг. Їх менший масштаб дозволяє оперативно адаптуватись до нових умов, що є перевагою над великими компаніями з більш повільними механізмами прийняття рішень.

3. Інновації та науковий прогрес: Малий бізнес відіграє значну роль у впровадженні інноваційних технологій та комерційних ідей. Більше половини усіх нововведень минулого століття були створені незалежними винахідниками та невеликими компаніями. Це пояснюється більш вільними організаційними структурами на малих підприємствах, які сприяють індивідуальному підходу та експериментам.

4. Створення робочих місць: Малий бізнес є важливим джерелом створення нових робочих місць, особливо в періоди економічних спадів. Він допомагає поглинати надлишкову робочу силу, тим самим вирішуючи проблему безробіття та сприяючи стабілізації ринку праці.

5. Соціальна стабільність: Діяльність малого бізнесу сприяє пом'якшенню соціальної напруги, демократизації ринкових відносин та формуванню

середнього класу. Він протидіє тенденціям до соціальної диференціації та розширює соціальну базу реформ, створюючи більш справедливе та стабільне суспільство.

Дослідження сучасних підходів до розвитку малого бізнесу, вивчення основних викликів (рис. 1.2.), актуальних тенденцій і ефективних інструментів підтримки відіграє ключову роль у розробці ефективних підходів до розвитку підприємництва в Україні та сприяє стабільному економічному поступу. Передусім, сектор малого бізнесу в Україні зіштовхується з комплексом системних проблем, які суттєво впливають на його розвиток і конкурентоспроможність. Однією з найгостріших є обмежений доступ до фінансування: більшість малих підприємств мають труднощі з отриманням кредитів через високі відсоткові ставки, недостатню заставну базу та складні вимоги банківських установ. Відсутність доступних фінансових ресурсів стримує можливості для масштабування бізнесу, оновлення обладнання та впровадження інновацій [9].



Рис. 1.2. Виклики розширення діяльності малих підприємств на території України

Джерело: [15; 31]

Малий бізнес в Україні зіштовхуються з комплексом системних викликів, що значно ускладнюють їхнє зростання та здатність конкурувати на ринку. Одним із вирішальних чинників, які обмежують розвиток малого бізнесу, є

значний рівень податкового тягаря. Незважаючи на проведені податкові реформи, цей фактор залишається відчутною перешкодою для підприємців малого бізнесу.

Малий бізнес відіграє ключову роль у функціонуванні сучасної ринкової економіки, забезпечуючи її динамізм, адаптивність та конкурентоспроможність. Він є вагомим двигуном економічного зростання, сприяє створенню робочих місць, активізує інноваційні процеси та формування середнього класу. Завдяки здатності швидко реагувати на зміни зовнішніх умов, малий бізнес стабілізує економічні процеси в періоди кризи та нестабільності.

Отже, підтримка розвитку малого бізнесу має стратегічне значення для досягнення стійкого економічного зростання країни. Це сприяє ефективному використанню ресурсів, розвиткові підприємницького потенціалу та зміцненню соціально-економічної стабільності суспільства.

1.2. Теоретичні підходи до забезпечення стійкого розвитку малого підприємництва в умовах турбулентності

Сучасне господарське середовище характеризується значною мірою невизначеності та нестабільності, що зумовлює необхідність розроблення ефективних механізмів забезпечення стійкого розвитку малих підприємств. В наукових колах стійкість підприємницьких структур розглядається через призму економічної, організаційної, інноваційної та соціальної стабільності, а також здатності до адаптації в умовах нестабільності.

Як зазначає І. Ансофф, турбулентність середовища передбачає постійні зміни, які ускладнюють прогнозування майбутнього і вимагають від підприємств високого рівня стратегічної гнучкості. Отже, стійкий розвиток малого бізнесу передбачає не лише стабільність функціонування, а й здатність до динамічного реагування на зовнішні виклики та адаптацію до змін ринкової кон'юнктури.

М. Портер у своїй теорії конкурентних переваг зазначав, що підприємства, які ефективно використовують власні ресурси, інноваційний потенціал і

здатність до диференціації, забезпечують довгострокову конкурентоспроможність навіть у турбулентному середовищі. Для малого бізнесу це означає необхідність формування адаптивної бізнес-моделі, орієнтованої на гнучкість і партнерську взаємодію.

Т. Шульц та Й. Шумпетер наголошували, що основою стійкого розвитку підприємництва є інноваційна активність, адже саме вона дозволяє підприємствам оновлювати технологічні процеси, створювати нову вартість і підтримувати конкурентні позиції в умовах швидких змін.

У наукових працях О. Виноградової та В. Сабадаша виділено системний підхід до забезпечення стійкості малого бізнесу, який базується на поєднанні економічної ефективності, організаційної гнучкості та соціальної відповідальності. Автори підкреслюють важливість управління ризиками, моніторингу зовнішнього середовища та стратегічного планування.

Згідно з ресурсно-компетентнісним підходом, стійкість підприємства забезпечується ефективним використанням внутрішніх ресурсів — фінансових, людських, інформаційних та технологічних. У цьому контексті малий бізнес має перевагу завдяки швидкості прийняття рішень, простоті управлінських структур та можливості персоналізації відносин із клієнтами.

Стійкий розвиток малого бізнесу в контексті інституційного підходу залежить не лише від внутрішніх ресурсів підприємства, а й від сприятливого зовнішнього середовища. До нього належать чітка законодавча база, система державної підтримки, доступ до фінансових ресурсів та розвинута ринкова інфраструктура. Успіх малого підприємництва в умовах стійкого розвитку базується на поєднанні таких ключових факторів: адаптації до змін, інноваційності та ефективного управління ресурсами. У період нестабільності особливо важливою стає стратегічна гнучкість, яка дозволяє малим підприємствам не лише зберігати свою позицію на ринку, а й використовувати виклики як можливості для зростання.

Сучасна економічна ситуація характеризується підвищеним рівнем нестабільності, що виявляється в коливаннях макроекономічних показників,

політичній невизначеності, флуктуаціях валютних курсів та енергетичних і логістичних кризах. Війна, що ведеться на території України, значно загострила ці процеси, спричинивши безпрецедентний вплив на всі сфери економічного життя, зокрема на сектор малого бізнесу.

Незважаючи на свою природну гнучкість, малий бізнес виявився найбільш вразливим до зовнішніх потрясінь. Війна призвела до порушення логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту, нестачі робочої сили через міграцію населення та мобілізацію, а також до зниження купівельної спроможності споживачів. Частина підприємств була змушена призупинити свою діяльність або переміститися в більш безпечні регіони, що суттєво вплинуло на загальну економічну динаміку країни. Згідно з аналітичними даними, у перші місяці війни понад половина малих підприємств повністю або частково припинила свою діяльність. Однак саме цей сектор продемонстрував високий рівень адаптивності, гнучко реагуючи на нові виклики: бізнеси переорієнтовувалися на виробництво товарів оборонного призначення та гуманітарної продукції, активно використовували цифрові інструменти та працювали в форматі онлайн-продажів.

У наукових підходах до забезпечення стійкості малого підприємництва виділяються кілька концептуальних напрямів, які набувають особливої актуальності в умовах війни та післявоєнного відновлення [27]:

1. Адаптивно-динамічний підхід (І. Ансофф, О. Терещенко) — передбачає гнучке стратегічне управління, що базується на постійному моніторингу змін середовища, швидкому прийнятті управлінських рішень і переорієнтації бізнес-моделі відповідно до нових умов.

2. Інноваційно-ресурсний підхід (Й. Шумпетер, М. Портер) — підкреслює роль інновацій, креативності та ефективного використання внутрішніх ресурсів для виживання та розвитку підприємств у кризових умовах.

3. Інституційно-підтримувальний підхід (В. Сабадаш, Л. Лігоненко) — зосереджений на створенні сприятливого державного та фінансового

середовища, зокрема через програми грантів, пільгове кредитування, підтримку релокації бізнесу та цифровізацію управління.

У контексті воєнних дій важливу роль відіграє підприємницька стійкість — здатність бізнесу відновлювати свою діяльність після кризових подій, використовуючи внутрішні ресурси та зовнішні можливості. В умовах України це передбачає:

- розвиток цифрової трансформації як засобу продовження діяльності навіть за обмежень логістики;
- диверсифікацію ринків і партнерських зв'язків;
- участь у державних і міжнародних програмах підтримки малого бізнесу;
- впровадження принципів соціальної відповідальності та залучення підприємництва до процесів відновлення регіонів.

Війна стала каталізатором трансформацій у секторі малого підприємництва, актуалізувавши потребу у формуванні нових стратегій стійкого розвитку, що базуються на інноваційності, гнучкості, цифровізації та партнерстві з державними і міжнародними структурами (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Вплив війни на основні аспекти діяльності малого бізнесу

Сфера впливу	Негативні наслідки	Адаптивні заходи підприємств	Потенційні можливості для розвитку
Виробнича діяльність	Руйнування або пошкодження виробничих потужностей; нестача сировини; перебої в енергопостачанні	Релокація підприємств до безпечних регіонів; скорочення виробничих циклів; співпраця з локальними постачальниками	Оптимізація виробничих процесів; модернізація обладнання; впровадження енергоощадних технологій
Логістика і постачання	Порушення транспортних шляхів; зростання вартості доставки; ускладнення експорту	Пошук нових логістичних маршрутів; цифровізація обліку і відстеження; використання внутрішнього ринку	Розвиток локальних ланцюгів постачання; створення національних логістичних платформ
Фінанси	Зниження доходів; нестача обігових коштів; обмежений	Участь у грантових програмах; співпраця з міжнародними	Залучення інвестицій через цифрові платформи;

	доступ до кредитування	фондами; краудфандинг	спрощення процедур мікрокредитування
Кадровий потенціал	Втрата працівників через міграцію та мобілізацію; дефіцит кваліфікованих кадрів	Перепідготовка персоналу; дистанційна зайнятість; залучення внутрішньо переміщених осіб	Формування нових трудових моделей; підвищення кваліфікації через онлайн-освіту
Ринки збуту	Зменшення платоспроможного попиту; втрата клієнтів; зниження експорту	Переорієнтація на внутрішній ринок; онлайн-продажі; створення партнерських мереж	Вихід на міжнародні ринки через цифрові інструменти; розвиток експортних ініціатив
Соціальна відповідальність	Підвищення витрат на безпеку; соціальна нестабільність	Участь у гуманітарних і волонтерських проєктах; підтримка працівників і громад	Формування позитивного іміджу; зміцнення довіри споживачів і партнерів

Джерело: сформовано автором

У таблиці 1.2 узагальнено основні напрями впливу війни на діяльність малого бізнесу. Зазначено ключові виклики, з якими стикаються підприємства, адаптивні заходи, що допомагають зберегти життєздатність, а також потенційні можливості, які можуть стати основою для подальшого розвитку в післявоєнний період. З аналізу видно, що, попри масштабні втрати, малий бізнес зберігає високу адаптивність і гнучкість, що дозволяє йому швидко реагувати на кризові зміни, диверсифікувати діяльність і брати участь у процесах відновлення національної економіки.

В умовах гострої економічної нестабільності, спричиненої глобальними викликами та військовими діями, український малий бізнес опинився перед значними труднощами. Обмежені фінансові ресурси, нестабільність попиту, порушення логістичних ланцюгів та недостатність державної підтримки на ранніх стадіях війни підвищують вразливість цього сектору. Проте, саме малий бізнес продемонстрував винятково високий рівень адаптації, гнучкості та здатності до самовідновлення. Аналіз різних теоретичних підходів - адаптивно-динамічного, інноваційно-ресурсного та інституційно-підтримувального - дозволяє зробити висновок, що стійкий розвиток малого підприємництва є

результатом синергії внутрішніх організаційних можливостей підприємства та зовнішньої підтримки з боку держави і міжнародних партнерів.

Війна стала каталізатором структурних змін, які змусили підприємства переглянути свої бізнес-моделі, перейти на цифрові формати діяльності, диверсифікувати ринки збуту та розвивати партнерські зв'язки. Це підтверджує, що навіть в умовах кризи малий бізнес не лише може вижити, але й відіграє ключову роль у післявоєнному економічному відродженні країни.

Отже, забезпечення стійкого розвитку малого бізнесу в умовах турбулентності вимагає комплексного підходу, який поєднує адаптивність управлінських рішень, інноваційну активність, ефективне використання ресурсів і розвинену систему державної підтримки. Саме це дозволить малим підприємствам не лише зберігати життєздатність, а й виступати рушійною силою відновлення економіки України у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ВПЛИВУ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЙОГО РОЗВИТОК

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»

Фермерське господарство «АГРО-ВІННИЦЯ», зареєстроване як суб'єкт малого підприємництва, здійснює свою діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва відповідно до чинного законодавства України. Діяльність господарства базується на нормах Закону України «Про фермерське господарство», Статуті та податкового законодавства. Основною метою діяльності підприємства є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції рослинного походження. Організаційна структура господарства має лінійно-функціональний характер, що сприяє ефективності прийняття управлінських рішень та раціональному розподілу обов'язків між працівниками [21].

Мета діяльності підприємства полягає у виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції, а також у здійсненні інших видів господарської діяльності з метою задоволення потреб споживачів і отримання максимальної прибутковості. Для цього підприємство прагне досягти оптимального рівня надання послуг як населенню, так і іншим суб'єктам підприємницької діяльності, використовуючи свій виробничий та ресурсний потенціал.

Основні види діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» включають [25]:

- вирощування зернових та технічних культур (пшениця, кукурудза, соняшник);
- вирощування агрокультур озимини;
- виробництво насіння;
- надання послуг у сфері механізованого обробітку ґрунту;
- реалізацію готової продукції оптовим та роздрібним споживачам.

Виробничий цикл охоплює підготовку ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю й реалізацію продукції. Господарство також займається заготівлею, зберіганням і збутом продукції

Для ефективного ведення виробництва господарство має у користуванні близько 500 га орендованих земель сільськогосподарського призначення. Основні виробничі ресурси включають трактори, зернозбиральну техніку, вантажні автомобілі, сівалки, культиватори, а також складські приміщення для зберігання зерна.

Діяльність ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» останнім часом характеризується стабільністю виробничих процесів, зростанням показників врожайності сільськогосподарських культур та розширенням географії збуту продукції. Незважаючи на складні економічні умови воєнного часу, підприємство зберегло свій виробничий потенціал, встановило ефективні взаємодії з постачальниками та споживачами і активно використовує цифрові технології в управлінні господарством [21].

Ключовими факторами конкурентоспроможності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» є:

– Використання сучасних технологій та агротехнологій.

– Ефективна організація праці та система мотивації персоналу.

– Гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

– Прагнення до впровадження інноваційних підходів у виробництві та збуті продукції.

Водночас, діяльність підприємства відчуває вплив зовнішніх ризиків, таких як: коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни податкового законодавства, зростання вартості палива та логістичні обмеження внаслідок військових дій.

Отже, ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» є взірцем стійкого малого підприємства, яке успішно адаптується до сучасних викликів, продовжує ефективно функціонувати та послідовно розвиває свій потенціал.

Для здійснення господарської діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» використовує активи, вартість яких упродовж 2022–2024 рр. зазнавала певних

змін залежно від виробничих потреб, кон'юнктури ринку та інвестиційних можливостей підприємства. Динаміку активів господарства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Вартість активів ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» у 2022-2024 рр., тис. грн. на кінець року

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				абсол.+, −	відн., %
Необоротні активи	4 855	5 200	5 755	+900	+18,6
Оборотні активи	2 900	3400	3950	+1 050	+36,2
Всього активів	7 755	8600	9700	+1945	+25,2
Власний капітал	5 206	5 757	6 543	+1337	+25,68
Зобов'язання	2 577	2854	3241	+664	+25,77
Частка власного капіталу у загальній сумі активів, %	67,1	66,9	67,0	-	-

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані таблиці 2.1 свідчать про стійке зростання обсягів активів ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» упродовж аналізованого періоду. Загальна вартість активів збільшилася на 1 945 тис. грн, або на 25,2 %. Найбільш суттєво зросли оборотні активи — на 36,2 %, що пов'язано з розширенням виробничої діяльності, зростанням запасів насіння, пального та готової продукції. Збільшення необоротних активів на 18,6 % пояснюється модернізацією технічного парку, придбанням нової сільськогосподарської техніки та поліпшенням матеріально-технічної бази.

Підприємство зберігає оптимальну структуру капіталу, у якій понад 67 % становить власний капітал. Це свідчить про фінансову незалежність і низький рівень боргового навантаження. Залучення зобов'язань є помірним і має переважно короткостроковий характер, спрямований на покриття сезонних потреб у фінансуванні.

Для всебічного оцінювання результатів господарської діяльності підприємства необхідний не лише аналіз структури та динаміки активів, а й визначення ефективності їх використання. Показники рентабельності, фондовіддачі та оборотності активів є ключовими індикаторами ділової активності підприємства, відображаючи його спроможність генерувати прибуток за рахунок наявного майнового потенціалу.

Оптимальне використання активів має вирішальне значення для забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності суб'єктів малого бізнесу, особливо в умовах економічної нестабільності, коли раціональне розподілення обмежених ресурсів є критично важливим.

З метою оцінки результативності використання ресурсного потенціалу розглянемо основні показники ефективності використання активів ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» за 2022–2024 рр., які наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Показники ефективності використання активів ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				абсол.+, −	відн., %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	8 143,6	8 947,8	9 682,4	+1 538,8	+18,9
Прибуток від реалізації, тис. грн	1 038,5	1 226,3	1 448,9	+410,4	+39,5
Середньорічна вартість активів, тис. грн	7 463,2	8 175,4	9 118,7	+1 655,5	+22,2
Тривалість одного обороту активів, днів	335,8	334,3	343,4	+7,6	+2,3

Джерело: розраховано автором

Як видно з наведених даних, ефективність використання активів ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» протягом 2022–2024 рр. характеризується позитивною, але помірною динамікою. Виручка зросла на 18,9 %, що свідчить про поступове розширення обсягів виробництва та покращення результатів збутової діяльності. Прибуток від реалізації збільшився на 39,5 %, що обумовлено підвищенням урожайності та ефективністю витрат.

Аналіз діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» засвідчує, що навіть у таких надскладних умовах підприємство змогло адаптуватися до турбулентного середовища, забезпечивши збереження виробничого потенціалу та поступове відновлення фінансових результатів.

У 2022 р. господарство зазнало значного скорочення прибутковості через різке подорожчання пального, добрив і насіння, а також проблеми з експортом сільськогосподарської продукції. Проте у 2023 р. спостерігалося поступове стабілізування фінансових показників, що стало можливим завдяки орієнтації на внутрішній ринок, диверсифікації каналів збуту та впровадженню енергоощадних технологій. У 2024 р. ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» зуміло відновити обсяги виробництва на довоєнному рівні, хоча темпи зростання прибутку залишалися помірними.

Зміна вартості основних засобів та їх структури призвела до відповідних змін у показниках, які характеризують технічне оснащення підприємства та ефективність використання його матеріально-технічної бази. Показники технічного оснащення праці та ефективності використання основних засобів підприємства наведені на рис. 2.1.

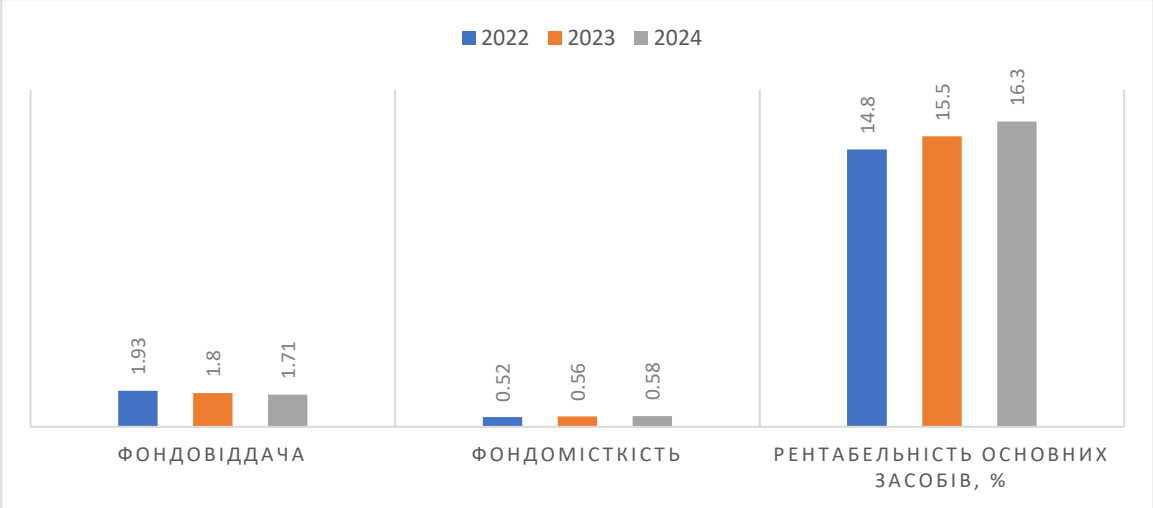


Рис. 2.1. Показники технічного оснащення та ефективності використання основних засобів ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»

Джерело: побудовано автором

Як свідчать дані, з кожним роком господарство поступово нарощувало обсяги основних засобів, що зумовлено придбанням нової техніки, оновленням

парку тракторів і комбайнів, а також модернізацією складських приміщень. Рівень фондоозброєності зріс на 23,2 %, що свідчить про посилення технічної бази підприємства та підвищення продуктивності праці. Водночас фондовіддача знизилася на 11,4 %, що пояснюється випереджальними темпами зростання вартості основних засобів порівняно з обсягом реалізації. Це характерна тенденція для підприємств, які здійснюють активне технічне оновлення, коли нові активи ще не повністю залучені в виробничий процес.

Рентабельність основних засобів зросла з 14,8 % до 16,3 %, що підтверджує підвищення ефективності їх використання. Таким чином, підприємство забезпечує раціональне співвідношення між інвестиціями в основні фонди та результатами діяльності, що є ознакою його стійкого розвитку.

Базовими в системі комплексного аналізу господарської діяльності є витрати виробництва, оскільки саме вони визначають собівартість продукції, рівень прибутковості та конкурентоспроможність підприємства. Раціональне управління витратами є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності господарства в умовах економічної турбулентності.

Проведемо аналіз динаміки сукупних витрат ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» за 2022–2024 рр., структуру яких наведено на рис. 2.2.

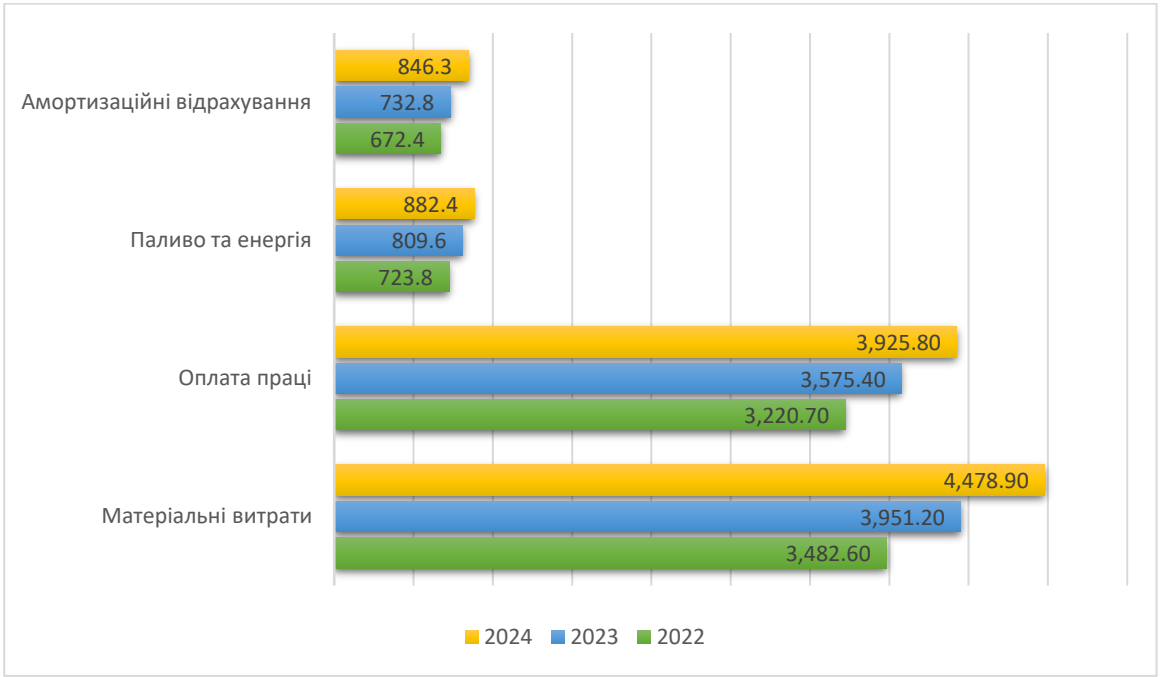


Рис. 2.2. Витрати ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Згідно наданих даних, за період з 2022 по 2024 рік загальні витрати підприємства демонструють зростання на 25,3%. Таке підвищення зумовлене збільшенням обсягів виробничої діяльності, зростанням цін на сировинні ресурси та підвищенням рівня заробітної плати працівників. Варто відзначити, що частка витрат на оплату праці в структурі загальних витрат залишається значною – близько 32%. Це підтверджує трудомісткий характер сільськогосподарської діяльності та свідчить про соціально відповідальний підхід підприємства до своїх співробітників. Матеріальні витрати продовжують домінувати у структурі (38–39 %), але темпи їх зростання є стриманими. Зростання амортизаційних витрат і витрат на паливо відображає активізацію оновлення основних засобів і розширення виробництва.

Провівши аналіз сукупних витрат підприємства, проаналізуємо витрати, що формують собівартість продукції, яку випускає дане підприємство. Тенденції фактичної структури витрат, що формують собівартість продукції ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» наочно відображено на рис. 2.3.

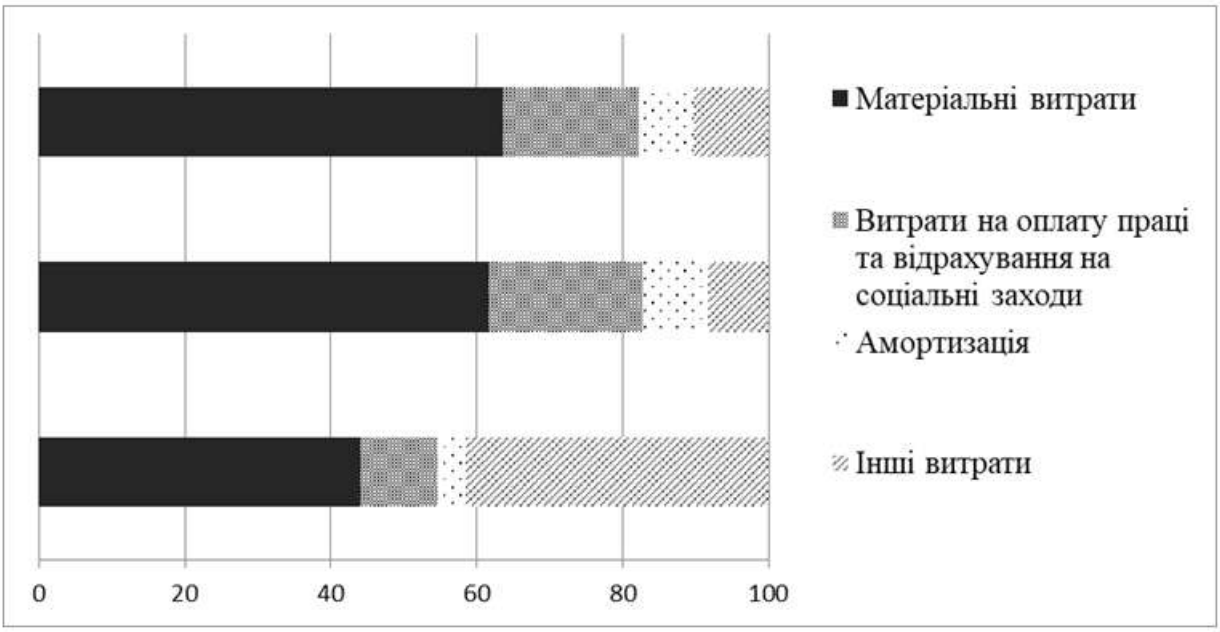


Рис. 2.3. Структура собівартості реалізованої продукції ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» у 2022-2024 рр. (витрати, які складають більше 5% від собівартості)

Джерело: побудовано автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про те, що найбільшу частку у собівартості продукції ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» становлять матеріальні витрати, причому питома вага останніх зросла з 44,02 % у 2022 р. до 63,58 % у 2024 р., а також витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, питома вага яких у 2024 р. становила 18,58 %. Відзначимо, що оскільки постачальників за основними видами сировини і матеріалів, які займають більше 10 % в загальному об'ємі постачання у підприємства немає, це негативно відображається на затратах на закупівлю цих ресурсів.

Таким чином, упродовж аналізованого періоду ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» демонструє раціональну структуру витрат, у якій поєднується стабільна частка трудових і матеріальних компонентів. Збільшення фонду оплати праці свідчить про підвищення ролі людського капіталу у формуванні кінцевого результату діяльності. Подальше вдосконалення системи управління витратами має бути спрямоване на зниження енергоємності виробництва**,** оптимізацію трудових процесів та підвищення продуктивності праці**.**

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Складовими оцінки фінансового стану підприємства є: оцінка ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності діяльності. Кожен із цих аспектів дає змогу комплексно оцінити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, ефективно використовувати ресурси та підтримувати стабільність у коротко- та довгостроковій перспективі [10].

Ліквідність підприємства безпосередньо визначає його платоспроможність, тобто здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та працівниками. Високий рівень ліквідності забезпечує впевненість у фінансовій стійкості підприємства, дозволяє своєчасно розраховуватися за матеріальні ресурси та вести стабільну виробничу діяльність. Низький рівень ліквідності, навпаки, може призводити до касових розривів, порушення контрактних зобов'язань і зниження довіри з боку партнерів і

фінансових установ [17]. Оцінка ліквідності здійснюється за допомогою таких показників, як коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, а також коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами. Ці показники відображають співвідношення між оборотними активами і поточними зобов'язаннями, а також здатність підприємства покривати короткострокові борги без порушення фінансової стабільності.

Для аналізу ліквідності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» розраховано основні коефіцієнти, які подано на рис. 2.4.

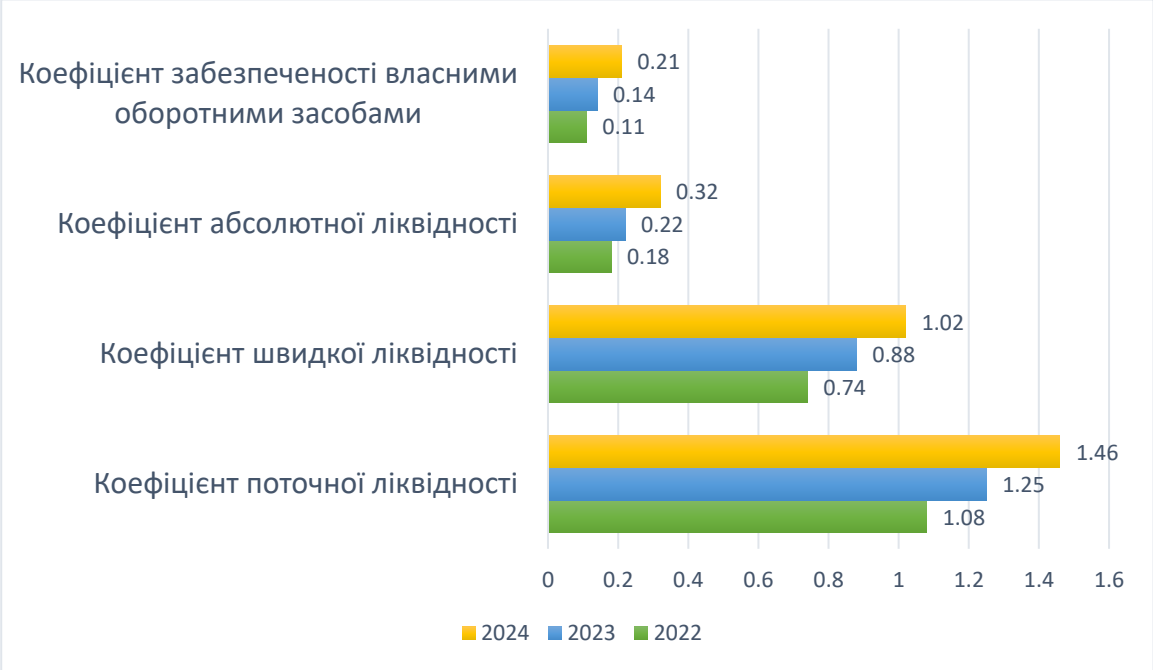


Рис. 2.4. Показники ліквідності підприємства ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»

Джерело: побудовано автором

Рисунок 2.4 демонструє динаміку платоспроможності підприємства за період з 2022 по 2024 рік в умовах складного економічного та воєнно-політичного становища. В 2022 році значення коефіцієнта поточної ліквідності становило 1,08, що незначно перевищувало мінімально прийнятний рівень (1,0). Це вказує на обмежені можливості підприємства щодо покриття своїх короткострокових зобов'язань за рахунок наявних оборотних активів. Причинами низького показника стали порушення поставок від покупців та часткова втрата ринків збуту внаслідок воєнних дій. В 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,25, що свідчить про покращення структури

оборотних активів та збільшення частки активів, які можуть бути використані для покриття поточних зобов'язань. В 2024 році значення коефіцієнта досягло 1,46.

Показник швидкої ліквідності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» у 2022 році коефіцієнт становив 0,74, що нижче рекомендованого рівня 0,8, і вказує на ризики у покритті боргів без залучення додаткових ресурсів. Збільшення до 0,88 у 2023 році та до 1,02 у 2024 році свідчить про покращення платоспроможності, зростання грошових коштів та дебіторської заборгованості, а також про ефективніше управління запасами.

Загалом динаміка показників ліквідності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» за 2022–2024 рр. демонструє поступове відновлення платоспроможності після кризового 2022 року. Підприємство покращило структуру оборотних активів, збільшило частку грошових коштів і дебіторської заборгованості, що забезпечило стабільне виконання короткострокових зобов’язань. Зміни в показниках також свідчать про ефективне управління фінансовими потоками та поступове підвищення фінансової гнучкості, що особливо важливо для малого підприємства в умовах економічної та воєнної турбулентності.

Далі проаналізуємо фінансову стійкість ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» за 2022–2024 рр. (рис. 2.5.).

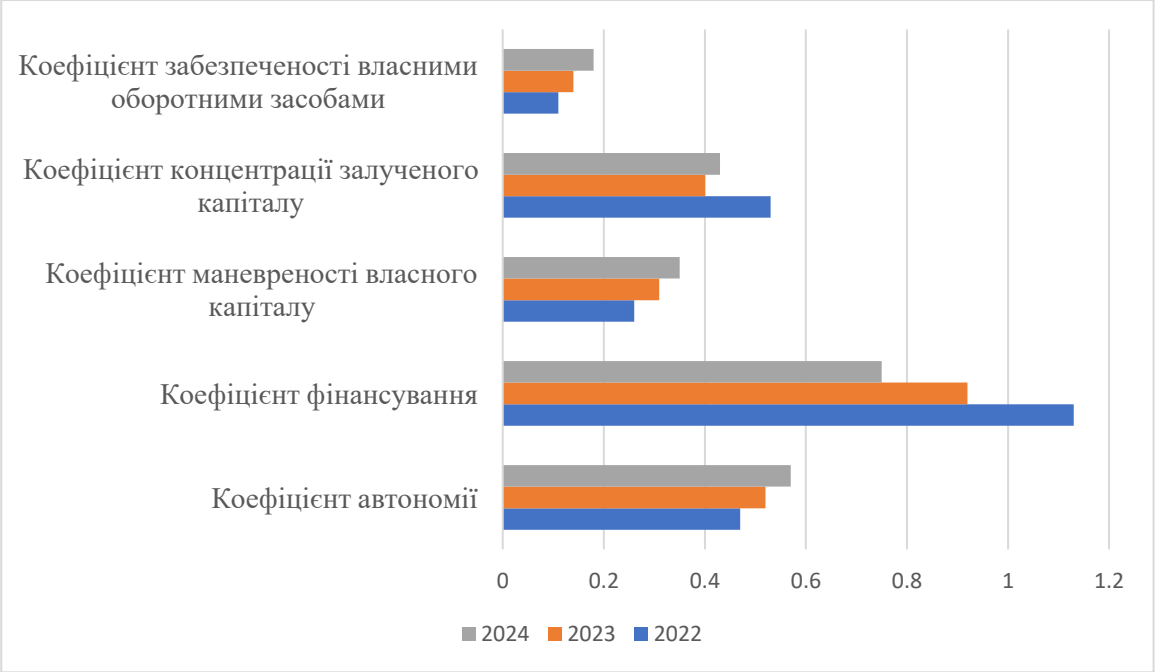


Рис. 2.5. Аналіз показників фінансової стійкості ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»

Як видно з даних рис. 2.5., у 2022 році фінансова стійкість ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» перебувала на межі допустимих значень — частка власного капіталу у структурі пасивів становила 47%, що свідчило про певну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Починаючи з 2023 року, підприємство поступово нарощує власний капітал за рахунок прибутку та оптимізації кредитних зобов'язань. У 2024 році коефіцієнт автономії зріс до 0,57, що відповідає нормативним значенням і свідчить про підвищення фінансової незалежності. Зменшення коефіцієнта фінансування до 0,75 вказує на зниження рівня боргового навантаження, а позитивна динаміка коефіцієнта маневреності демонструє покращення структури власного капіталу та здатність підприємства оперативно управляти фінансовими ресурсами. У цілому фінансова стійкість ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» за 2022–2024 рр. покращилася, що є свідченням ефективного управління фінансами та адаптації до умов воєнної економіки.

Рентабельність діяльності підприємства відображає ефективність використання ресурсів та здатність отримувати прибуток від здійснюваної господарської діяльності [10]. Для оцінки рентабельності розраховано основні коефіцієнти: рентабельність активів, власного капіталу та реалізованої продукції (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Показники рентабельності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» за 2022–2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Рентабельність активів, %	≥10	9,8	11,3	13,1	+3,3	+33,7
Рентабельність власного капіталу, %	≥15	14,2	16,5	19,0	+4,8	+33,8
Рентабельність реалізованої продукції, %	≥8	7,5	8,6	10,2	+2,7	+36,0

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників рентабельності в табл. 2.3. показав, що рентабельність активів у 2022 році становила 9,8 %, що трохи нижче нормативного значення (≥10 %), що свідчить про низьку ефективність використання всіх активів підприємства ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» через обмеження воєнного періоду. Уже у 2023 році рентабельність активів зросла до 11,3 %, а у 2024 році досягла 13,1 %, що свідчить про ефективне використання ресурсів і поступове відновлення виробничої діяльності. Рентабельність власного капіталу зросла з 14,2 % у 2022 році до 19,0 % у 2024 році. Це демонструє підвищення прибутковості власного капіталу та збільшення доходності для власників підприємства. Позитивна динаміка свідчить про ефективну фінансову політику та вміння підприємства отримувати прибуток навіть в умовах нестабільності. У 2022 році рентабельність продажів становила 7,5 %, що нижче нормативного значення (≥8 %). Зростання до 10,2 % у 2024 році свідчить про покращення структури витрат, оптимізацію виробничих процесів та підвищення прибутковості реалізації продукції.

Проведений аналіз фінансового стану ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства після кризового 2022 року. Ліквідність підприємства зросла, забезпечуючи здатність виконувати короткострокові зобов’язання. Фінансова стійкість покращилася: збільшився власний капітал і зменшилася залежність від зовнішніх джерел фінансування. Рентабельність активів, власного капіталу та продукції показала позитивну динаміку, що підтверджує ефективність управління ресурсами та прибутковість підприємства.

З метою підвищення фінансової стійкості ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» доцільно впровадити такі кроки:

1.Оптимізація фінансових потоків: вдосконалити механізми руху фінансових ресурсів на підприємстві; урегулювати фінансові відносини з контрагентами, спрямовуючи зусилля на ефективне розподілення коштів.

2. Розробка стратегічних фінансових документів: створити всеохопну фінансову стратегію підприємства; розробити проекти фінансових планів, прогнозних балансів та бюджетів.

3. Диверсифікація джерел фінансування: визначити нові шляхи фінансування господарської діяльності ФГ; оцінити можливості отримання як довгострокових, так і короткострокових кредитів.

4. Забезпечення стабільного фінансового стану в перспективі: збільшити обсяги реалізації продукції для гарантованого надходження виручки; підвищити рентабельність продукції, що виробляється; впровадити енерго- та ресурсоощадні заходи для зменшення витрат.

Отже, ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» демонструє стійку фінансову позицію та ефективне використання ресурсів, що створює основу для подальшого розвитку навіть в умовах економічної та воєнної турбулентності.

2.3. Оцінка впливу турбулентного середовища на результати діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»

Сучасне зовнішнє середовище, в якому функціонує сільськогосподарський сектор України, характеризується значною нестабільністю. Ця турбулентність зумовлена комплексом політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Для досягнення ефективних результатів діяльності в таких умовах аграрним підприємствам необхідно проводити систематичний моніторинг макросередовища. Важливо визначати потенційні загрози та можливості, що виникають, та оцінювати їхній вплив на кінцеві результати господарської діяльності.

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом комплексної оцінки та аналізу ключових факторів макросередовища. Дані фактори охоплюють економічні, технологічні, соціальні, політичні, ринкові та міжнародні аспекти. Для проведення такого аналізу в світовій практиці широко застосовується PEST-аналіз [31], який систематизує основні напрямки впливу макросередовища: політичний (P), економічний (E), соціальний (S) та технологічний (T). Метою PEST-аналізу є ідентифікація факторів середовища, що найбільше впливають на діяльність організації, та прогнозування напрямку

та інтенсивності їхнього впливу (позитивного чи негативного). Варто зазначити, що в деяких випадках PEST-аналіз може бути розширений шляхом включення додаткових позицій, таких як екологічна (E) та правова (L) [7], для більш повного врахування всіх релевантних факторів.

Діяльність ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» у 2022–2024 рр. відбувалася в умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища, спричиненої воєнними подіями, інфляційними процесами, зростанням цін на енергоносії та ресурсні обмеження. Для комплексної оцінки впливу таких факторів доцільно застосувати PEST-аналіз, який враховує політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

PEST-аналіз середовища ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»

Група факторів	Характеристика впливу	Вплив на діяльність ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»
Політичні (P)	Військово-політична ситуація в Україні, державна підтримка агросектору, програми компенсацій, митна політика, земельна реформа.	Високий рівень політичної нестабільності створює ризики для інвестиційної діяльності. Водночас державні програми підтримки фермерів (дотації, компенсації відсоткових ставок) відкривають можливості для розширення виробництва.
Економічні (E)	Інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання цін на паливо та добрива, обмеження логістики експорту.	Підвищення собівартості продукції негативно впливає на прибутковість господарства. Девальвація гривні частково компенсує втрати при експорті, але нестабільність ринку ускладнює довгострокове планування.
Соціальні (S)	Міграційні процеси, нестача робочої сили у сільській місцевості, зниження платоспроможності населення, зміна споживчих пріоритетів.	Виникають труднощі з укомплектуванням сезонних робітників. Водночас посилюється попит на екологічно чисту та локальну продукцію, що може бути конкурентною перевагою ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ».
Технологічні (T)	Розвиток цифрових технологій в агросекторі (AgTech), інноваційні системи поливу, автоматизація збору врожаю, GPS-моніторинг техніки.	Використання сучасних технологій дозволяє підвищити врожайність, знизити витрати та підвищити ефективність обліку виробничих процесів. Проте впровадження новітніх технологій потребує інвестицій та технічної підтримки.

Джерело: [7;31]

Таким чином, виходячи з проведеного аналізу видно, що на діяльність ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» значно впливають економічні та політичні чинники, які формують високий рівень ризику та невизначеності. Водночас технологічні і соціальні чинники створюють можливості для розвитку, зокрема шляхом диверсифікації продукції, впровадження інновацій та орієнтації на екологічно безпечне виробництво.

На основі аналізу видно, що переважна більшість факторів має негативний характер впливу, однак підприємство поступово адаптується, використовуючи можливості технологічного розвитку та державної підтримки.

Розглянемо основні показники діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» під впливом турбулентного середовища в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Основні показники діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» під впливом турбулентного середовища, 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				абсол.+, –	відн., %
Обсяг реалізованої продукції, т	398,6	455,2	512,7	+114,1	+28,6
Дохід від реалізації, тис. грн	12 845,3	14 210,5	15 480,8	+2 635,5	+20,5
Собівартість продукції, тис. грн	11 730,9	12 860,7	13 940,2	+2 209,3	+18,8
Чистий прибуток, тис. грн	1 114,4	1 349,8	1 540,6	+426,2	+38,2
Рентабельність продукції, %	9,5	9,9	10,1	+0,6	-
Фонд оплати праці, тис. грн	3 220,7	3 575,4	3 925,8	+705,1	+21,9
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	23	23	24	+1	+4,3
Середньорічна зарплата одного працівника, тис. грн	140,0	155,5	163,6	+23,6	+16,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дані табл. 2.4. свідчать, що у 2022 р. підприємство зазнало суттєвого впливу негативних чинників турбулентного середовища — скорочення обсягів

реалізації, порушення логістики та підвищення собівартості продукції. Унаслідок цього чистий прибуток у 2022 р. становив лише 1,1 млн грн, а рентабельність — 9,5 %.

У 2023 р. ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» частково відновило виробничий потенціал, що позначилось на збільшенні обсягів реалізації на 14 %, підвищенні доходу до 14,2 млн грн та зростанні чистого прибутку до 1,35 млн грн.

У 2024 р. позитивна тенденція продовжилася: дохід зріс до 15,5 млн грн**,** прибуток — до 1,54 млн грн, рентабельність — до 10,1 %. Це свідчить про поступову адаптацію підприємства до нових умов функціонування. Важливо відзначити, що фонд оплати праці збільшився з 3,22 млн грн у 2022 р. до 3,93 млн грн у 2024 р., а середня річна заробітна плата одного працівника зросла на 16,9 %. Це пояснюється зростанням ринкових ставок оплати праці, інфляційними процесами та необхідністю утримання кваліфікованих кадрів у сільській місцевості.

Для узагальнення результатів впливу факторів турбулентного середовища на діяльність підприємства проведено SWOT-аналіз[33], який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ», а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» в умовах турбулентного середовища

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Високий рівень професійної компетенції керівництва та персоналу. – Гнучка структура управління, що дозволяє швидко адаптуватись до змін. – Налагоджені зв’язки з постачальниками та локальними споживачами.	– Низький рівень платоспроможності через нестабільні фінансові потоки. – Зростання собівартості продукції через інфляційні процеси та логістичні витрати. – Відсутність довгострокових інвестиційних проєктів та низький рівень інновацій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Залучення державних та міжнародних грантів для агровиробників у післявоєнний період.	– Воєнні ризики: руйнування інфраструктури, нестабільність постачань пального й добрив.

– Розвиток співпраці з локальними кооперативами для зниження витрат. – Впровадження цифрових технологій у моніторинг урожайності та управління фінансами.	– Волатильність цін на аграрну продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. – Кліматичні ризики: посухи, нестабільність погодних умов.

Джерело: побудовано автором [33; 34]

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що попри складні умови воєнного періоду, ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» зберігає потенціал розвитку завдяки власній матеріально-технічній базі та ефективній організації праці. Проте, аналіз фінансових показників (п. 2.2) засвідчує зниження ліквідності та фінансової стійкості, що є прямим наслідком дії турбулентного середовища — зокрема, зростання цін на пальне, добрива та транспортні послуги.

З іншого боку, підприємство має значні можливості для стабілізації свого становища шляхом залучення грантового фінансування, підвищення рівня цифровізації управління та розвитку кооперaційних зв'язків.

Для нейтралізації загроз і посилення конкурентоспроможності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» доцільно:

– активніше брати участь у державних програмах підтримки агросектору;

– оптимізувати витрати через модернізацію техніки;

– розвивати системи моніторингу витрат і врожайності;

– диверсифікувати виробництво та збутову політику.

Таким чином, турбулентне середовище суттєво вплинуло на фінансові результати господарства, однак підприємство має реальні шанси адаптуватися до нових умов і забезпечити стійкість діяльності у післявоєнний період.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем економічної та політичної турбулентності, що проявляється у зміні ринкової кон'юнктури, коливаннях валютного курсу, зростанні цін на ресурси, логістичних ризиках і впливі воєнних дій. У таких умовах здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища стає ключовим фактором його виживання та стабільного розвитку. Фермерське господарство «АГРО-ВІННИЦЯ», як представник малого бізнесу, особливо

гостро реагує на прояви зовнішньої нестабільності, оскільки має обмежені фінансові, кадрові та технологічні ресурси. Водночас саме такі підприємства демонструють високу гнучкість управління, здатність швидко коригувати виробничі та збутові стратегії, що дозволяє підтримувати економічну стійкість навіть у кризових умовах.

Для того щоб оцінити, наскільки підприємство є адаптивним до дії зовнішніх викликів, доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники, які відображають рівень його стійкості, ефективності та інноваційності. На основі цих даних у таблиці 2.7 представлено оцінку адаптаційного потенціалу ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» у 2022–2024 рр.

Таблиця 2.7.

Оцінка адаптаційного потенціалу ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» до турбулентного середовища у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка, ±	Характеристика впливу
1. Коефіцієнт фінансової стабільності (власний капітал / зобов’язання)	0,62	0,58	0,65	+0,03	Підприємство поступово відновлює стійкість після падіння у 2023 р.
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,25	1,18	1,36	+0,11	Ліквідність зросла завдяки покращенню грошових потоків.
3. Рентабельність реалізації, %	7,8	5,9	8,3	+0,5	Позитивна динаміка свідчить про ефективніше управління витратами.
4. Коефіцієнт оборотності активів	1,42	1,38	1,47	+0,05	Спостерігається підвищення ефективності використання активів.
5. Частка інвестицій у відновлення основних засобів, %	2,1	3,0	4,5	+2,4	Відображає тенденцію до модернізації технічної бази.
6. Рівень кадрової стабільності (коеф. плинності кадрів)	0,10	0,08	0,07	–0,03	Стабільний кадровий склад, що знижує внутрішні ризики.
7. Коефіцієнт інноваційної активності (кількість упроваджених заходів / рік)	0,6	0,9	1,2	+0,6	Зростає впровадження нових технологій та управлінських рішень.

8. Інтегральний показник адаптаційного потенціалу	0,58	0,61	0,71	+0,13	Високий рівень здатності до адаптації в умовах нестабільності.

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать, що попри негативний вплив зовнішнього турбулентного середовища, зокрема воєнних дій, інфляційного тиску та енергетичних криз, ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» продемонструвало поступове відновлення фінансової стабільності та ефективності управління у 2024 році.

Позитивними тенденціями є:

- підвищення ліквідності та рентабельності продажів, що вказує на покращення внутрішнього контролю витрат;
- зростання інвестиційної активності, спрямованої на оновлення технічного парку;
- зміцнення кадрового потенціалу і зниження плинності кадрів;
- розвиток інноваційності та поступова цифровізація облікових і управлінських процесів.

Разом з тим, низький рівень фінансової стабільності у 2023 році та залежність від зовнішніх чинників (цінова волатильність, логістичні перебої) залишаються потенційними ризиками. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» демонструє високий рівень адаптаційного потенціалу до умов турбулентного середовища завдяки ефективному менеджменту, внутрішній гнучкості та поступовому оновленню ресурсної бази.

В умовах турбулентного середовища підприємству необхідно:

- здійснювати постійний моніторинг макроекономічних змін;
- розробляти сценарні плани реагування на політичні та ринкові ризики;
- активніше використовувати програми державної підтримки агросектору;
- впроваджувати сучасні технології виробництва та управління.

Аналіз діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» свідчить про наявність стабільної матеріально-технічної бази та кваліфікованого персоналу, що забезпечує ефективне використання ресурсів. Фінансові показники 2022–2024

рр. демонструють поступове відновлення доходів, рентабельності та ліквідності після негативного впливу турбулентного середовища. SWOT-аналіз підтвердив наявність внутрішніх сильних сторін та потенційних ризиків, пов’язаних із зовнішніми загрозами. Інтегральний показник адаптаційного потенціалу свідчить про високу здатність підприємства реагувати на зміни ринкових умов. Загалом, ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» готове до подальшого розвитку та підвищення стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, оцінка впливу турбулентного середовища свідчить про необхідність підвищення адаптивності управлінської системи ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ». Орієнтація на інновації, ефективне використання державних програм підтримки, цифровізація бізнес-процесів і стратегічне планування дозволять забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Агропромисловий комплекс має вирішальне значення для стабілізації економічних та соціальних структур суспільства під час періоду трансформаційних змін. Він забезпечує постачання продовольчої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Науковці визначають сільськогосподарський сектор України, з його базовою складовою – сільським господарством, як системоутворюючий елемент національної економіки. Він сприяє збереженню суверенітету та державності, гарантує національну продовольчу безпеку, слугує соціально-економічною основою розвитку сільських територій та стимулює розвиток технологічно пов'язаних економічних видів діяльності національної економіки.

Формування стратегічних напрямів розвитку малого агробізнесу у турбулентному середовищі передбачає комплексний підхід, який враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні ризики та можливості. На основі проведеного аналізу фінансових, організаційних та ринкових показників ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» виділяють наступні ключові стратегічні напрями:

1. Підвищення фінансової стійкості та оптимізація витрат. Підприємство має забезпечити ефективне управління грошовими потоками, контроль за собівартістю продукції та планування витрат. Рекомендовано запровадження системи бюджетування, моніторингу прибутковості окремих видів продукції та оптимізацію використання основних засобів для зменшення виробничих витрат.

2. Розвиток ринкових та збутових стратегій. Для забезпечення стабільності доходів необхідно диверсифікувати канали збуту: налагодити партнерські відносини з локальними та регіональними покупцями, розвивати онлайн-продажі та співпрацювати з кооперативами. Це дозволить знизити залежність від окремих ринків та забезпечити більш передбачуваний дохід.

3. Впровадження інновацій та цифровізації. Інвестиції у сучасні технології моніторингу врожайності, автоматизації обліку та управління дозволяють підвищити ефективність виробництва та зменшити ризики, пов’язані із людським фактором. Крім того, впровадження інноваційних методів обробки та зберігання продукції сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

4. Підвищення кадрового потенціалу та мотивації персоналу. Стабільна та мотивована команда є ключовим фактором стійкості малого агробізнесу. Доцільно впроваджувати систему заохочень, навчальні програми та механізми збереження кваліфікованих кадрів.

5. Залучення державної та міжнародної підтримки. Використання грантів, пільгових кредитів та програм державної підтримки аграрного сектору дозволить частково компенсувати зовнішні ризики та інвестувати у розвиток інфраструктури, техніки та технологій.

Перед початком реалізації стратегічних напрямів розвитку ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» необхідно системно оцінити внутрішні ресурси підприємства та зовнішні можливості і загрози, виявлені під час аналізу фінансового стану, організаційної структури та впливу турбулентного середовища (розділ 2). Таке комплексне оцінювання дозволяє сформувати пріоритетні напрямки розвитку, визначити конкретні заходи та прогнозувати їх вплив на ключові показники ефективності.

Таблиця 3.1 відображає узагальнені стратегічні напрями, конкретні заходи щодо їх реалізації та очікуваний економічний та організаційний ефект для підприємства. Вона демонструє, як поєднання фінансових, ринкових, технологічних і кадрових стратегій дозволяє досягти стійкого розвитку та підвищення ефективності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таблиця 3.1.

Стратегічні напрями розвитку малого агробізнесу та очікуваний ефект

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікуваний ефект
Підвищення фінансової стійкості та оптимізація витрат	- Впровадження бюджетування та контролю витрат - Оптимізація використання основних засобів	Зниження собівартості продукції, покращення ліквідності та рентабельності
Розвиток ринкових та збутових стратегій	- Диверсифікація каналів збуту - Розвиток онлайн-продажів та співпраця з кооперативами	Стабільні доходи, зниження залежності від окремих ринків
Впровадження інновацій та цифровізації	- Автоматизація обліку та управління - Використання технологій моніторингу врожайності	Підвищення ефективності виробництва, зменшення виробничих ризиків
Підвищення кадрового потенціалу	- Система заохочень та навчання персоналу - Мотиваційні програми	Збереження кваліфікованих кадрів, зниження плинності персоналу
Залучення державної та міжнародної підтримки	- Гранти та пільгові кредити - Програми розвитку аграрного сектору	Фінансова підтримка розвитку підприємства, модернізація техніки та інфраструктури

Джерело: систематизовано автором [12, с. 35-36]

Табл. 3.2 ілюструє прогнозний вплив цих стратегічних заходів на основні фінансові показники господарства у період 2025–2027 рр., включно з доходами, собівартістю, чистим прибутком, рентабельністю та фондом оплати праці. Такий підхід дозволяє наочно оцінити економічну ефективність реалізації стратегії та планувати ресурси для забезпечення стійкого розвитку.

Таблиця 3.2.

Очікуваний вплив стратегічних напрямів на фінансові показники ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» (2025–2027 рр.)

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)	2027 р. (прогноз)
Дохід від реалізації, тис. грн	15 480,8	16 900	18 350	19 850
Собівартість продукції, тис. грн	13 940,2	14 700	15 250	15 900
Чистий прибуток, тис. грн	1 540,6	2 200	3 100	3 950
Рентабельність продукції, %	10,1	13,0	16,9	19,9
Фонд оплати праці, тис. грн	3 925,8	4 200	4 550	4 900
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	24	25	26	27

Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз демонструє, що впровадження стратегічних напрямів розвитку ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» дозволить значно покращити фінансові та виробничі показники підприємства. Оптимізація витрат, диверсифікація каналів збуту та впровадження інновацій підвищать рентабельність і ліквідність, а заходи з підвищення кадрового потенціалу забезпечать стабільність персоналу. Використання державної та міжнародної підтримки додатково зміцнить фінансову базу підприємства та сприятиме модернізації технічної та виробничої інфраструктури. Загалом, реалізація запропонованих заходів створює передумови для стійкого розвитку та підвищення ефективності діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» в умовах турбулентного середовища. Цей аналіз дозволяє побачити взаємозв'язок між стратегічними напрямами та очікуваними результатами**,** що створює наукову основу для планування конкретних заходів підвищення ефективності та стабільності діяльності.

На основі стратегічних напрямів розвитку, доцільно розробити конкретні заходи, які дозволять підвищити фінансову стійкість, ефективність виробництва та адаптивність до турбулентного середовища**.** Ці заходи включають управлінські, фінансові, технологічні та кадрові рішення, а також використання державної та міжнародної підтримки.

З метою забезпечення стійкого розвитку ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» в умовах високої мінливості зовнішнього середовища важливо визначити економічний ефект від упровадження рекомендованих стратегічних напрямів. Економічне обґрунтування дає можливість оцінити очікуваний приріст фінансових результатів, оптимізацію витрат та зміцнення конкурентних позицій господарства. У таблиці 3.3 наведено прогнозовані результати реалізації ключових заходів, що були запропоновані в межах стратегії інноваційного та операційного розвитку підприємства. Розрахунки дозволяють оцінити доцільність упровадження кожного заходу, визначити строк окупності та потенційний вплив на загальну ефективність діяльності господарства.

Таблиця 3.3.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підвищення ефективності діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ»

Запропонований захід	Короткий зміст заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн/рік	Строк окупності
Придбання малої сівалки точного висіву (б/в)	Дає змогу економити насіння, покращує рівномірність посіву, підвищує врожайність на 5–7%	120,0	+150,0 за рахунок приросту урожайності	< 1 року
Встановлення крапельного зрошення на 5 га овочевих культур	Дозволяє зменшити витрати води та підвищити урожайність на 10–15%	80,0	+110,0 за рахунок зростання врожаю	0,7 року
Оптимізація структури посівів (збільшення частки високорентабельних культур: соя, овочі)	Перехід із зернових на часткову вирощувальну модель «зернові + соя + овочі»	0	+90,0 через вищу маржинальність культур	без витрат
Навчання працівників основам точного землеробства та агромоніторингу	Короткі курси з налаштування техніки, моніторингу, мінімізації втрат	12,0	+20,0 за рахунок зниження втрат та помилок	0,6 року
Впровадження спільних закупівель ПММ та ЗЗР із сусідніми господарствами	Дає змогу отримувати гуртові знижки 5–10%	0	+40,0 економія витрат	без витрат
Часткове оновлення автопарку: купівля причепа-бункера (б/в)	Зменшення часу простою техніки під час збору урожаю	60,0	+55,0 ефект від зменшення втрат і простоїв	~1 рік
Розширення каналів збуту (локальні ринки, онлайн-замовлення, кооператив)	Менша залежність від перекупників, вища ціна реалізації (+5–7%)	5,0	+35,0 додатковий чистий дохід	0,15 року
Утеплення та модернізація складського приміщення	Зменшення втрат продукції під час зберігання на 10–12%	30,0	+40,0 економія втрат	0,75 року

Джерело: розраховано автором

Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів демонструє, що для невеликого фермерського господарства, такого як ФГ «АГРО-

ВІННИЦЯ», найбільш ефективними є інвестиції, спрямовані на модернізацію технічного забезпечення, оптимізацію виробничих процесів та диверсифікацію збуту. Більшість заходів потребують відносно невеликих капіталовкладень, але забезпечують суттєвий приріст прибутку завдяки економії ресурсів, зниженню втрат та підвищенню врожайності. Сукупний щорічний економічний ефект перевищує витрати на впровадження, а середній строк окупності становить менше одного року, що свідчить про високу рентабельність і доцільність запропонованих рішень. Реалізація цих заходів підвищить стійкість підприємства до ризиків турбулентного середовища, поліпшить фінансові результати та забезпечить основу для подальшого стратегічного розвитку господарства. З метою оцінки очікуваної результативності запропонованих заходів (табл. 3.3) доцільно розрахувати прогноз основних економічних показників підприємства. Прогнозування дозволяє оцінити, як модернізація техніки, оптимізація виробничих витрат, удосконалення системи зберігання та впровадження нових каналів збуту вплинуть на фінансові результати діяльності ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ».

У таблиці 3.4 представлено порівняння фактичних показників за 2024 р. та прогнозних на 2025-2027 рр. р. за умови реалізації запропонованих заходів розвитку.

Таблиця 3.4.

Прогноз основних економічних показників ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» після впровадження заходів, тис. грн

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)	2027 р. (прогноз)
Дохід від реалізації продукції	18 450,6	21 980,4	24 250,0	26 720,0
Собівартість продукції	14 230,8	15 010,4	16 200,0	17 800,0
Валовий прибуток	4 219,8	6 970,0	8 050,0	8 920,0
Операційні витрати	2 840,5	3 020,2	3 300,0	3 650,0
Прибуток від операційної діяльності	1 379,3	3 949,8	4 750,0	5 270,0
Рентабельність продажів, %	7,5	18,0	19,6	19,7
Рентабельність виробництва, %	9,7	24,5	27,0	28,1
Фонд оплати праці, тис. грн	3 925,8	4 250,0	4 550,0	4 900,0
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	24	25	26	27

Джерело: розраховано автором

Прогноз показує стійке покращення фінансового стану ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» у середньостроковій перспективі. Доходи підприємства зростають щорічно приблизно на 10–12 %, що обумовлено модернізацією виробництва, оптимізацією витрат та диверсифікацією каналів збуту. Собівартість зростає помірно, що дозволяє значно збільшити валовий прибуток і операційний прибуток. Рентабельність продажів і виробництва підвищується майже у 2,5–3 рази протягом трьох років, що підтверджує ефективність запропонованих заходів. Підвищення фонду оплати праці та чисельності персоналу відображає поступове збільшення обсягів виробництва та залучення кваліфікованих працівників. Загалом прогноз свідчить про стійкий розвиток господарства та підвищення його фінансової і виробничої стабільності в умовах турбулентного середовища.

У сучасних умовах аграрний сектор України стикається з високим рівнем невизначеності та ризиків через економічну нестабільність, коливання цін на продукцію, зміни кліматичних умов та військові дії. Для фермерських господарств, таких як ФГ «Агро-Вінниця», адаптація до турбулентного середовища є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності. У цих умовах особливого значення набувають стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності, оптимізація ресурсів та впровадження інноваційних підходів.

Отже, урахування зазначених напрямів дозволить ФГ «Агро-Вінниця» підвищити стійкість до ризиків турбулентного середовища, оптимізувати виробничі та фінансові процеси, покращити ефективність управління персоналом та посилити конкурентоспроможність на ринку. Впровадження інноваційних технологій та розвиток партнерських зв’язків сприятимуть зростанню доходів та стабільному розвитку господарства навіть у нестабільних умовах.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження розвитку малого бізнесу в умовах турбулентного середовища на прикладі ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» було встановлено, що нестабільність економічних, політичних, ринкових та логістичних умов суттєво впливає на функціонування малих аграрних підприємств, визначаючи необхідність впровадження гнучких адаптаційних стратегій.

У ході опрацювання теоретичних засад розвитку малого бізнесу встановлено, що мале підприємництво є ключовим елементом економічної системи країни, оскільки забезпечує структурну гнучкість економіки, створює значну частку робочих місць, формує конкурентне середовище та сприяє інноваційному розвитку. Малі підприємства відіграють вагому соціально-економічну роль, адже забезпечують наповнення місцевих бюджетів, активізують регіональну економіку та сприяють підвищенню рівня добробуту населення. Для України особливе значення має здатність малого бізнесу швидко адаптуватися до змін, реагувати на потреби ринку та компенсувати дисбаланси, що виникають у періоди економічних потрясінь.

Дослідження теоретичних підходів до забезпечення стійкого розвитку малого підприємництва засвідчило, що економічна турбулентність, у тому числі воєнні дії, формують складне і непередбачуване середовище функціонування бізнесу. У таких умовах стійкість малого підприємства визначається рівнем його адаптивності, здатністю протистояти зовнішнім ризикам, ефективністю управління ресурсами та швидкістю прийняття управлінських рішень. Сучасні наукові концепції пропонують застосування антикризового управління, диверсифікації діяльності, цифрової трансформації, стратегічного планування та інноваційних механізмів розвитку як ключових інструментів підвищення стійкості.

У ході проведення організаційно-економічної характеристики ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» встановлено, що підприємство є типовим представником малого аграрного бізнесу з рослинницькою спеціалізацією. Воно має стабільну земельну

базу, достатній рівень технічного забезпечення та сформовану структуру трудових ресурсів, що забезпечує можливість виконання основних виробничих операцій. Разом з тим підприємство продовжує залежати від сезонності, кліматичних умов та обмежених фінансових ресурсів, що формує значний рівень ризиковості його діяльності.

Аналіз фінансового стану за 2022–2024 рр. показав певні коливання основних фінансових показників, зумовлені нестабільністю зовнішнього середовища. Ліквідність підприємства має тенденцію до зниження, що свідчить про погіршення здатності своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Показники рентабельності демонструють нестійку динаміку, однак підприємство зберігає загальну прибутковість, що свідчить про достатній рівень адаптаційного потенціалу. Разом з тим структура активів та капіталу потребує оптимізації з метою підвищення фінансової стійкості.

Оцінка впливу турбулентного середовища показала, що діяльність ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» суттєво залежить від зовнішніх чинників: воєнних ризиків, нестабільності аграрних ринків, логістичних обмежень, коливань цін на матеріальні ресурси, кліматичних змін та регуляторних новацій. REST-аналіз і SWOT-діагностика засвідчили, що до ключових загроз слід віднести високі витрати виробництва, складнощі з реалізацією продукції, ризики порушення ланцюгів постачання та посилення конкуренції. Водночас підприємство має низку сильних сторін — гнучку структуру управління, досвід роботи на місцевому ринку, можливість модернізації технічної бази та перспектива розширення асортименту.

Обґрунтовано напрями підвищення ефективності розвитку ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» в умовах турбулентного середовища. На основі аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх викликів сформовано стратегічні орієнтири, які передбачають посилення адаптаційної здатності, оптимізацію ресурсного використання та підвищення конкурентоспроможності. У процесі розроблення стратегічних напрямів визначено, що найбільш пріоритетними для підприємства є: диверсифікація виробництва, підвищення

технологічної оснащеності, розвиток системи управління витратами, поліпшення логістичних рішень та впровадження елементів цифровізації. Ці напрями узгоджуються з результатами SWOT-аналізу та забезпечують ефективне реагування на чинники нестабільності, зокрема ринкові, цінові та воєнно-логістичні ризики.

Запропоновані організаційно-економічні заходи, зокрема впровадження сучасних агротехнологій, оптимізація витрат, удосконалення структури посівних площ, зміцнення системи збуту та покращення фінансового планування, продемонстрували позитивний економічний ефект. Проведені розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити зростання прибутку, покращення рентабельності та зменшення залежності від коливань зовнішнього середовища у середньостроковій перспективі. Побудований фінансово-економічний прогноз на 2025–2027 рр. підтвердив, що за умови реалізації розроблених рекомендацій підприємство здатне стабілізувати виробничі процеси, підвищити фінансову стійкість і сформувати резерви для подальшого розвитку. Зростання ключових показників діяльності свідчить про підвищення стійкості підприємства до турбулентності, що дозволить ФГ «АГРО-ВІННИЦЯ» функціонувати на більш передбачуваній та безпечній основі.

Таким чином, результати розділу засвідчують, що впровадження раціонально сформованих адаптаційних та стратегічних рішень дає змогу підвищити ефективність діяльності малого аграрного підприємства та забезпечити його розвиток у складних умовах сучасного економічного середовища. Це створює підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності та еволюційного зростання підприємства, попри високий рівень зовнішніх ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверчева Н. О., Козак Г. В. Напрями підвищення стійкості малих і середніх аграрних підприємств в умовах війни і повоєнної відбудови. Агросвіт. 2024. №11. С. 146—156. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.146.

2. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Економічні науки. 2023. № 2. С. 50—54. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50.

3. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / І. О. Бланк. Київ: Ельга, 2008. 724 с.

4. Варналій З. С. Особливості підтримки конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва. Національна безпека і оборона. 2016. № 1–2. С. 50–59.

5. Гаєвська Л.М., Марченко О.І. Підприємницька діяльність: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 500 с.

6. Гонтарева І. В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г. Стан та особливості розвитку підприємництва в повоєнний період. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY». 2023. Випуск 2 (8). С. 148–158.

7. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2023, № 3. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40

8. Державна служба статистики: офіційний сайт. url: https://www.ukrstat.gov.ua/

9. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малий та середній бізнес в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56.

10. Іванова О. А., Решетняк О. І. Економіка сучасного підприємства: Навч. посіб. / Нар. укр. акад., [каф. економіки та права]. Харків: Вид-во НУА, 2024. 355 с.

11. Коваленко О., Сосновська М. Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. Молодий вчений. 2025. № 1 (132). С. 169—176. DOI: https://doi.org/ 10.32839/2304-5809/2025-1-132-6.

12. Ковбаса О., Максичка А. Стратегічні напрями та перешкоди розвитку малих підприємств в аграрному секторі України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № (1 (16). С. 34-39. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.16-5

13. Ковтуненко В. Перші кроки після створення компанії в Україні: на що звернути увагу. Ліга: Закон. 2025. URL: https://biz.ligazakon.net/news/234447_persh-kroki-pslya-stvorennya-kompan-v-ukraini-na-shcho-zvernutiuvagu.

14. Костецький Я.І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ». 2017. 356 с.

15. Ларіонов Є. О., Нагорна І. І. Особливості планування стійкого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/efek_2024_11_94

16. Лойко В. В., Александров Б. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. № 1 (11). С. 228-23. DOI: https:// doi.org/10.32750/2023-0119.

17. Марусяк Н.Л. Фінанси підприємств: навч. посіб.: 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2023. 176 с.

18. Марченко О.І., Розум О.О. Збалансованість економічних і безпекових аспектів державної політики–важливий чинник стійкості економіки і підприємництва під час війни. VII Міжнародна науково-практична конференція: «Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови», 31 травня 2024 року. ДПУ, Ірпінь. 265 с.

19. Нікольчук Ю., Небжицький Б., Савчук О. Фінансова стійкість як індикатор ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 1. С. 220–225.

20. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН в Україні. Київ, 2024. 86 с. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali ta-seredni-biznesy-v-ukrayini.

21. Офіційна інформація Фермерське господарство «АГРО-ВІННИЦЯ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42761592/

22. Пашко П. В., Лазебник Л. Л., Кіндзерський Ю. В. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія. Ірпінь : Ун-т держ. фіскал. служби України, 2019. 476 с.

23. Податковий кодекс України від 02.12.2010 02.12.2010 № 2755-VI (Редакція станом на 05.10.2025) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.

24. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу : монографія / за ред. д.е.н., професора С. Д. Лучик; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. С. 400.

25. Реєстраційні дані Фермерське господарство «АГРО-ВІННИЦЯ». URL: https://opendatabot.ua/c/42761592

26. Рибак М. О. Оцінка ефективності та факторів розвитку підприємницької діяльності в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/ 1979/1906.

27. Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів: монографія / за ред. О. Є. Бавико. Одеса: Бондаренко М. О., 2022. 288 с.

28. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 457 с.

29. Тульчинська С. О., Шило А. П. Функціональний вплив малого та середнього бізнесу на розвиток територій України в сучасних умовах. Агросвіт. 2025. №3. С. 58—63. DOI: https:// doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.58.

30. Що таке PEST-аналіз? URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_pest_analiz

31. Яценко Л. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: https://niss.gov. ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak.

32. Khalatur S., Kachula S., Oleksiuk V., Kravchenko M., Klymenko S. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. Vol. 5 (52). pp. 413—432. DOI: 10.55643/fcaptp.5.52.- 2023.4169.

33. SWOT-аналіз із прикладами. URL: https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami

34. SWOT аналіз: тримайте руку на пульсі свого бізнесу. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/marketyngovyj-analiz-vnutrishnih-ta-zovnishnih-faktoriv-instrumenty-ta-porady

35. Tulchynska S., Boltryk M., Tulchynsky R. Strategies for economic development of small and medium-sized enterprises in modern conditions/ Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2024. № 31. С. 55–58.

36. OECD (2024). Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні, OECD Publishing, Paris. DOI: https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk.