

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-8>

УДК 338.43:334.722:355.02

ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FUNCTIONING AND COMPETITIVE ADVANTAGES OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN MARTIAL ARTS CONDITIONS

Томашук Іван ОлеговичPhD, старший науковий співробітник,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-4390-4345>**Tomashuk Ivan**

National Scientific Center «Institute of Agrarian Economy»

У статті досліджено особливості функціонування та конкурентні переваги сільського підприємництва в умовах воєнного стану в Україні. Наголошено на ключовій ролі аграрного бізнесу як фундаменту економічної та соціальної стабільності сільських територій в період глибоких кризових потрясінь. Визначено основні виклики, з якими стикаються сільські підприємці – зниження купівельної спроможності населення, руйнування інфраструктури, логістичні обмеження, дефіцит трудових ресурсів та доступу до фінансування. Акцент зроблено на внутрішніх конкурентних перевагах сільського підприємництва, таких як адаптивність до локальних умов, соціальна орієнтованість, ресурсна автономність, швидке прийняття управлінських рішень. Проаналізовано сучасні підходи до підтримки підприємництва в сільській місцевості в умовах війни, зокрема програм державної допомоги, міжнародних грантових ініціатив та інструментів сталого розвитку. Обґрунтовано, що підвищення конкурентоспроможності сільських підприємств можливе шляхом впровадження інновацій, цифровізації бізнес-процесів, розвитку кооперації та інтеграції у вертикальні агроланцюги. Запропоновано шляхи подолання наявних бар'єрів і сформульовано стратегічні орієнтири для збереження та розвитку сільського підприємництва в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення.

Ключові слова: підприємництво, сільські території, сталий розвиток, конкурентоспроможність, аграрний сектор, інновації, воєнний стан, програми.

The article examines the features of functioning and competitive advantages of rural entrepreneurship under martial law in Ukraine. The main aspects of the negative impact of martial law on the economy of rural areas are considered. It emphasizes the key role of agrarian business as the foundation of economic and social stability of rural areas during a period of deep crisis shocks. The main challenges faced by rural entrepreneurs are identified – a decrease in the purchasing power of the population, destruction of infrastructure, logistical constraints, shortage of labor resources and access to financing. The emphasis is on the internal competitive advantages of rural entrepreneurship, such as adaptability to local conditions, social orientation, resource autonomy, and rapid adoption of managerial decisions. Modern approaches to supporting entrepreneurship in rural areas under war conditions are analyzed, in particular state aid programs, international grant initiatives, and sustainable development instruments. A strategy for increasing the competitiveness of rural entrepreneurship in crisis conditions has been proposed. Proposals have been made for new programs to support the sustainable development of rural entrepreneurship in crisis conditions. It is substantiated that increasing the competitiveness of rural enterprises is possible through the introduction of innovations, digitalization of business processes, development of cooperation, and integration into vertical agricultural chains. Ways to overcome existing barriers are proposed and strategic guidelines for the preservation and development of rural entrepreneurship in wartime and post-war recovery are formulated. Special attention is paid to the internal reserves of agrarian business development – flexibility, local orientation, ability to self-organize, cooperate and adapt to changes. Strategic approaches to supporting rural entrepreneurship are proposed, including state aid, digitalization, human capital development, and integration into international programs. It is concluded that the competitiveness of rural enterprises in wartime can become the basis for their sustainable development in the post-war period.

Keywords: entrepreneurship, rural areas, sustainable development, competitiveness, agricultural sector, innovations, martial law, programs.

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнного стану в Україні сільське підприємництво стикається з низкою викликів, які зумовлюють необхідність переосмислення його ролі, функціонування та перспектив розвитку. Зокрема, порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до ресурсів, міграція трудових ресурсів і загроза фізичному знищенню виробничих потужностей ставлять під сумнів стабільність аграрного сектору. У таких умовах особливого значення набуває формування і підтримка конкурентних переваг сільських підприємств, здатних забезпечити адаптивність, інноваційність і економічну стійкість. Проблема полягає у виявленні ефективних механізмів функціонування сільського підприємництва в кризових обставинах і визначенні стратегічних напрямів зміцнення його конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика функціонування сільського підприємництва в умовах сучасних кризових викликів, зокрема пов'язаних із воєнним станом, є предметом зростаючої наукової уваги. Останні публікації відображають міждисциплінарний підхід до вивчення конкурентоспроможності аграрного бізнесу, з урахуванням економічних, соціальних, інституційних та інфраструктурних аспектів.

У публікації Tomashuk I., Timhenko O., Zakharova T. [17] проаналізовано стратегічні підходи до розвитку аграрного підприємства в умовах сучасної економіки. Автори роблять акцент на адаптації стратегій управління до нестабільного середовища та потребі в комплексному аналізі ефективності. У роботі Кучкової К. О. [9] визначено внутрішні та зовнішні фактори формування конкурентних переваг, з особливою увагою до якості продукції, рівня технологізації та маркетингової стратегії. Дослідження Ревенко О. В. та ін. [15] акцентують увагу на цифровізації аграрного бізнесу як сучасному факторі конкурентоспроможності, з урахуванням викликів війни та необхідності трансформації управлінських підходів. У дослідженні Кузнецова А. [8] розглядається формування стратегій антикризового управління, які є надзвичайно актуальними для сільських підприємств у період воєнного стану. Окрему групу досліджень становлять публікації, присвячені європейському досвіду сталого розвитку сільських територій, зокрема роботи Кононенко О. М. [7], Лазаревої О. В. [10] та Киризяка С. В. [6], які аналізують імплементацію підходів LEADER та інших ініціатив ЄС у національний контекст.

Загалом, аналіз сучасних публікацій засвідчує, що науковці приділяють значну увагу формуванню стратегічної стійкості сільського підприємництва в умовах війни, ролі цифровізації, кооперації, маркетингу та державної підтримки. Проте все ще недостатньо розробленими залишаються питання формування нових бізнес-моделей в умовах постійної загрози, локалізації виробництва, розвитку соціального підприємництва та зміцнення ролі сільських громад як суб'єктів економічного зростання.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей функціонування сільського підприємництва в умовах воєнного стану, виявлення ключових чинників, що впливають на його стійкість, а також обґрунтування напрямів формування та зміцнення його конкурентних переваг в умовах кризової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сільське підприємництво відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічної та продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану. В середовищі дестабілізації національної економіки, руйнування інфраструктури та порушення виробничо-збутових зв'язків саме аграрний сектор демонструє відносну стійкість та здатність до адаптації. Сільські підприємці не лише забезпечують населення продуктами харчування, а й підтримують зайнятість у сільській місцевості, сприяють збереженню соціальної стабільності та відновленню територій, постраждалих від бойових дій. Активізація сільського підприємництва є необхідною умовою для відновлення економіки на національному та регіональному рівнях, а також для формування внутрішнього ринку, здатного протистояти зовнішнім загрозам. Важливим чинником є також здатність малого та середнього аграрного бізнесу швидко реагувати на зміни і впроваджувати інноваційні підходи, що підвищує загальну стійкість агропромислового комплексу в умовах криз.

Сільське господарство відіграє ключову роль у сільському підприємстві, забезпечуючи основу для економічної діяльності, зайнятості та розвитку місцевих громад. Воно є джерелом сировини, сприяє створенню нових бізнесів, таких як переробка продукції, агротуризм і кооперативи, та стимулює інновації й модернізацію у сільській місцевості [17]. Особливістю сільського господарства як виду підприємництва є його сезонність, високий рівень залежності від природно-кліма-

тичних умов, потреба в значних інвестиціях при тривалому періоді окупності. Водночас, аграрний бізнес має потенціал для швидкого мобілізаційного відновлення та інтеграції інновацій - від точного землеробства до цифрових платформ збуту. У кризових обставинах саме сільське господарство виступає одним із опорних секторів економіки, здатним забезпечувати базові потреби населення та зберігати економічну активність на локальному рівні. Його підтримка - це не лише економічний пріоритет, а й національна безпека.

Нажаль, воєнний стан завдає значного негативного впливу на економіку сільських територій, зумовлюючи руйнування інфраструктури, скорочення виробничих потужностей, втрату ринків збуту та зниження інвестиційної діяльності (табл. 1). Окупація та бойові дії спричиняють переміщення населення, дефіцит трудових ресурсів, обмеження доступу до фінансування й матеріально-технічних ресурсів, що у сукупності призводить до зниження рівня економічної активності та соціального добробуту на селі.

Крім того, воєнні дії спричиняють скорочення кількості суб'єктів господарювання в сільській місцевості. Зокрема, у Вінницькій області у 2023 році кількість підприємств, що діяли в сфері сільського, лісового та рибного господарства, зменшилася на 187 одиниць порівняно з 2019 роком (табл. 2).

Підвищення конкурентоспроможності сільського підприємництва в кризових умовах є надзвичайно важливим чинником стабілізації та розвитку економіки сільських територій (рис. 1). В умовах воєнного стану, коли традиційні ринки збуту порушені, логістичні ланцюги ускладнені, а фінансові й ресурсні обмеження посилюються, саме конкурентоспроможні підприємства здатні адаптуватися до нових викликів, зберегти виробничу діяльність та забезпечити зайнятість населення. Підвищення їх конкурентного потенціалу сприятиме ефективнішому використанню наявних ресурсів, впровадженню інновацій, диверсифікації виробництва та виходу на нові ринки (рис. 2). Це, у свою чергу, зміцнить економічну стійкість аграрного сектору та створить передумови для його відновлення і зростання в посткризовий період. Перспективними напрямками для зміцнення конкурентоспроможності сільських територій є розвиток агротуризму як джерела альтернативного доходу та нішеве виробництво (органічна продукція, локальні бренди), що дозволить зайняти унікальні позиції на ринку та підвищити додану вартість продукції.

Ці напрями мають стратегічне значення не лише для збереження аграрного потенціалу, але й для перетворення сільського підприємництва на драйвер економічного відродження України.

Таблиця 1

Основні аспекти негативного впливу воєнного стану на економіку сільських територій

№	Назва	Сутнісна характеристика
1	<i>Зниження виробництва</i>	Пошкодження інфраструктури, знищення сільськогосподарських угідь та обмеження доступу до ресурсів призводять до скорочення виробництва сільськогосподарської продукції.
2	<i>Мобілізація робочої сили</i>	Велика частина працездатного населення може бути мобілізована, що знижує кількість робочих рук для ведення сільського господарства та інших місцевих підприємств.
3	<i>Міграція та відтік населення</i>	Війна часто спричиняє еміграцію та переміщення людей з сільських територій до більш безпечних міст, що веде до зменшення робочої сили та трудових ресурсів.
4	<i>Порушення логістики</i>	Блокування транспортних шляхів або руйнування доріг та залізничних ліній ускладнюють доставку товарів на ринок, що впливає на прибутки місцевих фермерів.
5	<i>Зростання інфляції та вартості ресурсів</i>	Вартість пального, добрив та іншого необхідного для сільського господарства обладнання зростає, що підвищує витрати на виробництво.
6	<i>Зниження інвестицій</i>	Інвестори уникатимуть вкладати кошти в сільські райони через непередбачуваність ситуації та ризики, пов'язані з війною.

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Таблиця 2

**Кількість діючих суб'єктів господарювання всього
за видами економічної діяльності у Вінницькій області
(у т. ч. в сільському, лісовому та рибному господарствах), 2019-2023 р.^{1,2}**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. (+/-) до 2019 р.
Усього підприємств, одиниць	70239	69980	68102	65869	73106	2867
Частка підприємств сільського, лісового та рибного господарства до загальної кількості підприємств, %	6,27	6,12	6,16	5,63	5,77	X
Підприємства сільського, лісового та рибного господарства, всього, одиниць	4406	4286	4196	3706	4219	-187
В т.ч. Підприємства (юридичні особи), одиниць	2860	2843	2812	2315	2737	-123
В. т. ч. фізичні особи-підприємці, одиниць	1546	1443	1384	1391	1482	-64

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

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

Джерело: сформовано на основі [2]

Пропонуємо приклад реальної, практично орієнтованої стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва на селі в умовах кризи (зокрема – воєнного стану) (табл. 3).

Програми підтримки сталого розвитку підприємництва на селі в умовах кризи відіграють ключову роль у збереженні економічної активності, соціальної стабільності та продовольчої безпеки країни (табл. 4).

Вони спрямовані на пом'якшення негативних наслідків воєнного стану, зокрема втрати інфраструктури, обмеженого доступу до ресурсів, скорочення ринків збуту й трудових ресурсів. Такі програми дозволять забезпечити мікро- та малим сільським підприємствам фінансову підтримку, доступ до інновацій, навчання та консультаційні послуги, що сприятиме їх адаптації до нових умов і підвищенню конкурентоспроможності. У довгостроковій перспективі підтримка сталого розвитку підприємництва формуватиме підґрунтя для економічного відновлення сільських територій, покращення якості життя населення та зміцнення внутрішнього потенціалу регіонів.

Пропонуємо розглянути пропозиції щодо нових програм підтримки сталого розвитку підприємництва на селі в умовах кризи, які

передбачають створення фінансових стимулів, навчально-консультаційної підтримки та розвитку інфраструктури для зміцнення економічної спроможності сільських громад і підвищення їхньої адаптивності до викликів (табл. 5).

Реалізація зазначених програм сприятиме сталому розвитку підприємництва на селі, підвищенню рівня зайнятості та добробуту сільського населення, особливо в умовах кризи.

Стимулювання сталого розвитку підприємництва на селі у кризових умовах є стратегічно важливим для збереження соціально-економічної цілісності регіонів, забезпечення продовольчої безпеки та підтримки життєдіяльності сільського населення. У періоди воєнних дій, економічної нестабільності чи інших криз, сільські території зазнають особливого навантаження через обмежений доступ до ресурсів, інвестицій, ринків та кваліфікованої робочої сили. У таких умовах державна й регіональна політика, спрямована на стимулювання сталого підприємництва, дозволить підтримати ініціативи місцевого бізнесу, активізувати розвиток мікро- і малого підприємництва, сприятиме впровадженню інновацій та екологічно безпечних технологій. Це створює основу для економічної стійкості, самозайнятості населення та відновлення сільських громад у післякризовий період.



Рис. 1. Основні конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [8]

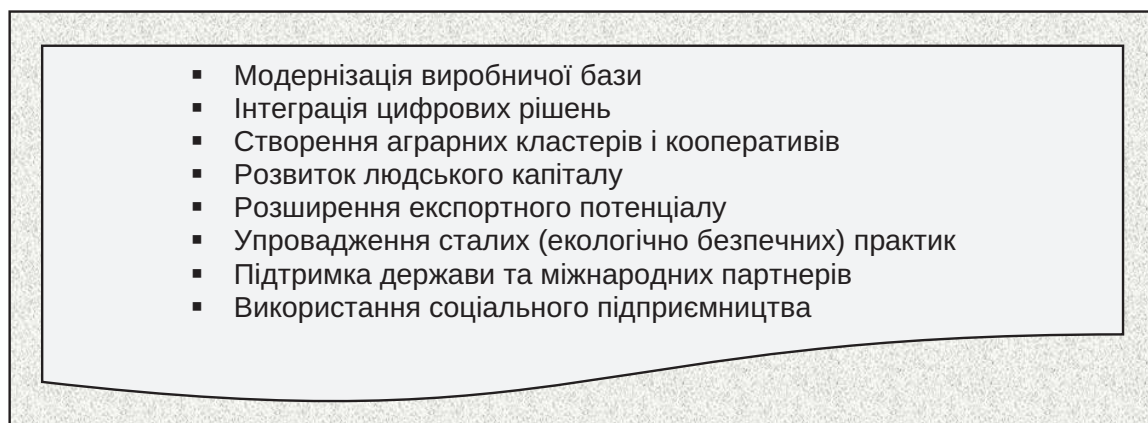


Рис. 2. Основні напрями створення конкурентних переваг сільського підприємництва в умовах повоєнного відновлення

Джерело: сформовано на основі [1; 5; 15]

Пропонуємо розглянути реальні пропозиції щодо стимулювання сталого розвитку підприємництва на селі в умовах кризи (зокрема – воєнного стану, економічної нестабільності, демографічного спаду), які включають підтримку доступу до фінансування, розвиток кооперації, цифровізацію бізнесу

та сприяння зайнятості для забезпечення економічної стійкості сільських територій (табл. 6).

Ці заходи сприятимуть формуванню умов для економічної стабільності, зайнятості та збереженню сільського способу життя навіть в умовах зовнішніх викликів.

Таблиця 3

**Стратегія підвищення конкурентоспроможності сільського підприємництва
в кризових умовах**

№	Назва	Ціль	Кроки
1	<i>Диверсифікація господарської діяльності</i>	Зменшити залежність від одного виду продукції або ринку.	Розширення профілю виробництва (наприклад: до овочів додати сушку, переробку, фасування). Запуск суміжного бізнесу (сільський туризм, переробка відходів, еко-продукти). Розвиток мікропереробки на місцях.
2	<i>Кооперація та об'єднання ресурсів</i>	Підвищення ефективності за рахунок спільного використання техніки, збуту, закупівель.	Створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК). Спільне складування продукції, збут через спільний бренд. Об'єднання для участі в державних/донорських програмах.
3	<i>Цифровізація та маркетинг</i>	Вихід на нові ринки та зменшення витрат через технології.	Навчання підприємців базовим цифровим навичкам. Використання онлайн-платформ для продажів (Prom.ua, Etsy, Facebook Marketplace). Створення індивідуального або кооперативного сайту/сторінки з брендом продукції.
4	<i>Підвищення якості продукції та сертифікація</i>	Збільшення довіри споживача, вихід у роздрібні мережі або на експорт.	Запровадження стандартів якості (НАССР, органічна сертифікація). Участь у ярмарках, виставках, місцевих маркетах. Створення власного бренду або регіонального знаку якості.
5	<i>Доступ до фінансування та страхування</i>	Забезпечити стабільність у надзвичайних умовах.	Участь у державних грантах (наприклад, єПрограмі від Мінагро). Співпраця з банками, що надають кредити під державні гарантії. Страхування посівів, майна, тваринництва через агрострахування.
6	<i>Адаптація до зміни клімату та криз</i>	Створення стійкої моделі господарювання.	Перехід до енергоефективних технологій. Впровадження крапельного зрошення, теплиць, захищеного ґрунту. Альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, біогаз).
7	<i>Розвиток людського капіталу</i>	Підвищення професійного рівня кадрів і мотивації.	Навчання підприємців (онлайн-курси, вебіари, програми при ОТГ). Підтримка молоді через стартапи, стипендії, конкурси. Впровадження наставництва, обміну досвідом між підприємцями.
8	<i>Партнерство з ОМС, волонтерами та НГО</i>	Побудова екосистеми взаємодії та підтримки.	Створення бізнес-клубів при громадах. Спільні програми з міжнародними донорами (GIZ, USAID, ПРООН). Лобіювання інтересів підприємців на рівні області та країни.

Джерело: сформовано на основі [3; 5; 9; 17]

Таблиця 4

**Програми підтримки сталого розвитку підприємництва на селі
в Україні та країнах ЄС**

№	Назва програми	Країна/Організація	Цільова аудиторія	Основні види підтримки
1	Програма «5–7–9%»	Україна (КМУ, МЕРТ)	Мікро- та малі підприємства, фермери	Пільгові кредити на розвиток виробництва, збереження робочих місць
2	Програма «єРобота» (аграрні гранти)	Україна (Дія, МЕРТ)	Сільські підприємці, агровиробники	Безповоротні гранти на садівництво, тепличне господарство, переробку
3	Програма FAO	FAO/ООН	Дрібні фермерські господарства	Посівний матеріал, добрива, технічна підтримка, консультації
4	Програма USAID AGRO	USAID (США)	МСП аграрного сектору	Інвестиції, логістика, допомога з експортом, цифровізація
5	SAP – Спільна аграрна політика ЄС	Європейський Союз	Фермери, аграрні кооперативи	Субсидії на сталий розвиток, екологічне виробництво, інновації
6	LEADER	Європейський Союз	Місцеві громади, агробізнес	Фінансування місцевих ініціатив, розвиток інфраструктури, підтримка зайнятості
7	Horizon Europe (кластер 6)	Європейський Союз	Інноваційні аграрні проекти	Гранти на цифровізацію, екотехнології, сталу переробку
8	Програма відновлення сільських територій	Україна (після 2022)	Сільські громади, фермерські господарства	Відбудова інфраструктури, створення умов для самозайнятості, грантова підтримка

Джерело: сформовано на основі [1; 4; 6; 7; 10; 11; 12; 13; 14; 16]

Таблиця 5

**Пропозиції щодо нових програм підтримки сталого розвитку підприємництва на селі
в умовах кризи**

№	Назва	Мета	Інструменти підтримки
1.	Програма "Сільський Стартап"	Стимулювати молодь та переселенців до започаткування бізнесу в сільській місцевості.	Гранти на старт бізнесу.
			Менторська підтримка від успішних підприємців.
			Навчальні програми з підприємництва.
2.	Інфраструктурна програма "Смарт-Село"	Розвиток цифрової та енергетичної інфраструктури в селах.	Фінансування встановлення сонячних панелей та енергоефективних систем.
			Розвиток інтернет-мереж та цифрових хабів.
3.	Кооперативна програма "Сільськогосподарські Об'єднання"	Підтримка створення та розвитку сільськогосподарських кооперативів.	Пільгове кредитування для кооперативів.
			Консультаційна та юридична підтримка.
			Фінансування спільних переробних та збутових центрів.

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Таблиця 6

**Пропозиції щодо стимулювання сталого розвитку підприємництва на селі
у кризових умовах**

Пропозиції
1. Фінансові стимули та доступ до ресурсів
– Запровадити грантові програми на розвиток малого сільського бізнесу (переробка, агротуризм, теплиці, тваринництво). – Надати пільгові кредити з державною гарантією (особливо для ветеранів, ВПО, жінок-підприємців). – Розширити програми часткового відшкодування вартості обладнання. – Створити фонд підтримки мікропідприємництва в ОТГ з місцевих бюджетів та донорських коштів.
2. Розвиток локальної переробки та збуту
– Створити мобільні міні-переробні комплекси (молоко, овочі, м'ясо) при громадах. – Сприяти формуванню локальних брендів продукції (знаки географічного зазначення). – Підтримати створення аграрних хабів, ринків вихідного дня та прямих продажів «від фермера».
3. Розвиток людського капіталу
– Організувати постійні освітні програми: тренінги з підприємництва, агроінновацій, маркетингу. – Впровадити систему менторства: досвідчені фермери навчають новачків. – Підтримати сільську молодь через стартап-гранти, стипендії, молодіжні бізнес-інкубатори.
4. Інституційна підтримка на рівні ОТГ
– Створити при громадах бізнес-хаби / офіси розвитку підприємництва (інформація, консультації, супровід). – Ввести місцеві податкові пільги для нових суб'єктів господарювання (на 1–3 роки). – Залучити громади до участі в програмах міжнародних донорів: USAID, ПРООН, GIZ.
5. Цифровізація та технології
– Надати доступ до інтернету та цифрових сервісів у віддалених селах (через Starlink, місцеві ініціативи). – Підтримати впровадження AgriTech-рішень: моніторинг посівів, точне землеробство, онлайн-продаж. – Розробити державний аграрний маркетплейс для дрібних фермерів.
6. Інтеграція ВПО та ветеранів у сільське підприємництво
Програми адаптації переселенців у сільських громадах - через навчання, землю, пільги на початок бізнесу. Виділення земельних ділянок для агростартапів ВПО, ветеранів, жінок. Інкубатори для проєктів соціального підприємництва у сфері сільського господарства.
7. Енергетична незалежність та екологічна сталість
– Стимулювання встановлення сонячних панелей, біогазових установок у фермерських господарствах. – Відшкодування частини вартості переходу на енергоощадне обладнання. – Розвиток еко-підприємництва: компостування, переробка органічних відходів, екоферми.
8. Лобізм і представлення інтересів сільського бізнесу
– Створення асоціацій фермерів, малого бізнесу при громадах та обласних владах. – Регулярні круглі столи, форуми, обговорення із залученням влади та бізнесу. – Механізми участі підприємців у розробці місцевих програм розвитку.

Джерело: сформовано на основі [3; 8; 15; 17]

Функціонування сільського підприємництва в умовах воєнного стану зазнає суттєвих трансформацій під впливом кризових явищ, втрати ресурсів, зниження ринкової активності та ризиків безпеки. Водночас, підприємства, які спроможні швидко адапту-

ватися, впроваджувати інновації, цифрові рішення, розвивати кооперацію та ефективно використовувати наявні ресурси, отримують конкурентні переваги навіть в умовах нестабільності [15]. Формування стійких бізнес-моделей, підтримка з боку держави та міжна-

родних програм, а також розвиток людського капіталу є ключовими факторами забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності сільського підприємництва у воєнний і післявоєнний періоди.

Висновки. Сільське підприємництво в умовах воєнного стану залишається ключовим чинником економічної стійкості сільських територій. Попри численні виклики - зокрема руйнування інфраструктури, логістичні труднощі, скорочення попиту та нестачу ресурсів - малий і середній аграрний бізнес демонструє адаптивність, соціальну відповідальність та високий рівень гнучкості.

Конкурентні переваги сільського підприємництва формуються через локалізацію виробництва, глибоке знання потреб місцевого населення, використання місцевих ресурсів та тісний зв'язок із громадою. Саме ці чинники дозволяють швидше реагувати на зміни в економічному середовищі, зберігати робочі місця та підтримувати продовольчу безпеку регіонів.

Функціонування підприємств у кризових умовах потребує нових стратегій управління,

підвищення цифрової грамотності, впровадження інновацій та сталих технологій. Виживання та розвиток можливі лише за умов активної модернізації виробництва, оптимізації витрат і використання доступних інструментів державної та міжнародної підтримки.

Державна політика, спрямована на підтримку сільського підприємництва, повинна включати як фінансові, так і нефінансові інструменти – пільгове кредитування, дотації, інвестиційні гранти, розвиток інфраструктури, а також навчальні програми для підвищення підприємницьких компетенцій населення.

Перспективним напрямом для зміцнення конкурентоспроможності є розвиток кооперації, агротуризму, нішевого виробництва, а також експансія на внутрішній та зовнішній ринки за рахунок підвищення якості продукції. У довгостроковій перспективі саме сталий розвиток сільського підприємництва стане фундаментом економічного відновлення країни після завершення бойових дій, а також важливим інструментом інтеграції України до європейського економічного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бендасюк О., Сала Д., Ляшенко О., Онопрієнко В. Щодо питання інституціонального забезпечення сталого розвитку сільських територій. *Збалансоване природокористування*. 2024. № 2. С. 13–21. DOI: 10.33730/2310-4678.2.2024.309918
2. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html> (дата звернення 09.04.2025).
3. Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця : ТОВ «Твори», 2022. 334 с.
4. Державний аграрний реєстр. Програми підтримки. URL: <https://www.dar.gov.ua/sards-support-programs/fao-ta-minagropolitiki-rozpochali-priyumannya-zayav-na-otrimannya-tehniki-dlya-zavantazhennya-ta-rozvantazhennya-zernovih-rukaviv> (дата звернення: 12.04.2025).
5. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23–31. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23
6. Киристюк С. В. Організаційні засади підтримки неаграрної діяльності у сільській місцевості: імплементація досвіду ЄС. *Український соціум*. 2016. № 1 (56). С. 130–137.
7. Кононенко О. М. Європейські практики підтримки сталого розвитку сільських територій у контексті удосконалення земельних відносин. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 95–102.
8. Кузнецов А. Формування маркетингових стратегій антикризового управління аграрним підприємством. 2024. 101 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10983/1/Кузнецов%20А.%20Г..pdf> (дата звернення: 21.04.2025).
9. Кучкова К. О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6085> (дата звернення: 01.05.2025).
10. Лазарева О. В. Впровадження концепції LEADER у практику розвитку сільських територій. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 198–202.
11. Офіс Горизонт Європа в Україні. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/structure/pillars/p-2/c-6/> (дата звернення: 18.04.2025).
12. Офіційний сайт Дія: «Робота». URL: <https://erobota.diia.gov.ua> (дата звернення: 22.04.2025).
13. Програма «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Prohrama-Dostupni-kredyty-5-7-9.pdf> (дата звернення: 27.03.2025).

14. Програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО). «Сервісні послуги для агро ММСП». URL: <https://granty.org.ua/programa-usaid-z-agrarnogo-i-sil'skogo-rozvytku-agro-servisni-poslugy-dlya-agro-mmssp.html> (дата звернення: 16.03.2025).
15. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11>
16. Спільна аграрна політика ЄС – законодавче регулювання та зв'язок з екологічною і кліматичною політикою ЄС. URL: https://www.dossier.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/CAP_lawclimate_UA.pdf (дата звернення: 07.03.2025).
17. Tomashuk I., Timhenko O., Zakharova T. Agricultural enterprise development strategy and its efficiency in the modern economic conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. № 2. P. 265–281. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-265-281>

REFERENCES:

1. Bendasiuk O., Sala D., Liashenko O., Onopriienko V. (2024). Shchodo pytannia instytutsionalnoho zabezpechennia staloho rozvytku sil'skykh terytorii [Regarding the issue of institutional support for sustainable development of rural areas]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia - Balanced nature management*, no. 2, pp. 13–21. DOI: 10.33730/2310-4678.2.2024.309918 (in Ukrainian).
2. Holovne upravlinnia statystyky u Vinnytskii oblasti [Main Department of Statistics in Vinnytsia Region]. Available at: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html> (accessed: 09.04.2025). (in Ukrainian).
3. Honcharuk I. V., Tomashuk I. V. (2022). Resursnyi potentsial sil'skykh terytorii: stan ta napriamy zmitsnennia [Resource potential of rural areas: status and directions of strengthening]: *monohrafiia – monograph*. Vinnytsia: TOV «Tvory», 334 p. (in Ukrainian).
4. Derzhavnyi ahrarnyi reiestr. Prohramy pidtrymky [State Agrarian Register. Support Programs]. Available at: <https://www.dar.gov.ua/sards-support-programs/fao-ta-minagropolitiki-rozpochali-priymannya-zayav-na-otrimannya-tehniki-dlya-zavantazhennya-ta-rozvantazhennya-zernovih-rukaviv> (accessed: 12.04.2025). (in Ukrainian).
5. Ihnatenko M. M., Levaieva L. Iu., Astafiev A. O., Rozovyk O. H. (2024). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh viiny [Managing the competitiveness of agricultural enterprises in wartime]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 7, pp. 23–31. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23 (in Ukrainian).
6. Kyryziuk S. V. (2016). Orhanizatsiini zasady pidtrymky neahrarnoi diialnosti u sil'skii mistsevolosti: implementatsiia dosvidu YeS [Organizational principles of supporting non-agricultural activities in rural areas: implementation of EU experience]. *Ukrainskyi sotsium - Ukrainian society*, no. 1 (56), pp. 130–137. (in Ukrainian).
7. Kononenko O. M. (2018). Yevropeiski praktyky pidtrymky staloho rozvytku sil'skykh terytorii u konteksti udoskonalennia zemelnykh vidnosyn [European practices of supporting sustainable development of rural areas in the context of improving land relations]. *Ekonomika APK – Economics of the Agricultural Complex*, no. 4, pp. 95–102. (in Ukrainian).
8. Kuznetsov A. (2024). Formuvannia marketynhovykh stratehii antykrizovoho upravlinnia ahrarnym pidpriemstvom [Formation of marketing strategies for anti-crisis management of an agricultural enterprise], 101 p. Available at: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10983/1/Kuznetsov%20A.%20H..pdf> (accessed: 21.04.2025). (in Ukrainian).
9. Kuchkova K. O. (2018). Konkurentni perevahy sil'skohospodarskoho pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Competitive advantages of an agricultural enterprise in modern business conditions]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6085> (accessed: 01.05.2025). (in Ukrainian).
10. Lazarieva O. V. (2018). Vprovadzhennia kontseptsii LEADER u praktyku rozvytku sil'skykh terytorii [Implementation of the LEADER concept in the practice of rural development]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 10, pp. 198–202. (in Ukrainian).
11. Ofis Horyzont Yevropa v Ukraini [Horizon Europe Office in Ukraine]. Available at: <https://horizon-europe.org.ua/uk/structure/pillars/p-2/c-6/> (accessed: 18.04.2025). (in Ukrainian).
12. Ofitsiynyi sait Diia: yeRobota [Official website Action: eRobota]. Available at: <https://erobota.diia.gov.ua> (accessed: 22.04.2025). (in Ukrainian).
13. Prohrama «Dostupni kredyty 5-7-9%» [Program "Affordable loans 5-7-9%"]. Available at: <https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Prohrama-Dostupni-kredyty-5-7-9.pdf> (accessed: 27.03.2025). (in Ukrainian).

14. Prohrama USAID z ahrarnoho i silskoho rozvytku (AHRO). «Servisni posluhy dlia ahro MMSP» [USAID Agricultural and Rural Development Program (AGRO). «Services for Agro MSMEs»]. Available at: <https://granty.org.ua/programa-usaid-z-agrarnogo-i-silskogo-rozvytku-agro-servisni-poslugy-dlya-agro-mmssp.html> (accessed: 16.03.2025). (in Ukrainian).
15. Revenko O. V., Larina T. F., Ivanova V. O. (2024). Rozvytok konkurentnykh perevah ahrarnoho pidpriemstva: suchasni vyklyky ta pytannia tsyfrovizatsii [Development of competitive advantages of an agricultural enterprise: modern challenges and issues of digitalization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 4, pp. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11> (in Ukrainian).
16. Spilna ahrarna polityka YeS - zakonodavche rehuliuвання ta zviazok z ekolohichnoiu i klimatychnoiu politykoiu YeS [The EU Common Agricultural Policy – legislative regulation and connection with the EU's environmental and climate policy]. Available at: https://www.dossier.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/CAP_lawclimate_UA.pdf (accessed: 07.03.2025). (in Ukrainian).
17. Tomashuk I., Timhenko O., Zakharova T. (2024). Agricultural enterprise development strategy and its efficiency in the modern economic conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10, no. 2, pp. 265–281. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-265-281> (in English).