

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 702 “С” 2024.05.06. 03 ПЗ

БЕРЕЗОВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ІВАНОВИЧ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

005.936.3:334.74

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПП)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**
(підпис) (ПП)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Управління розвитком малого підприємництва в повоєнний період

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО

(ПІБ)

Виконав

студент

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Олександр БЕРЕЗОВСЬКИЙ

(ПІБ)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.д., доцент

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ІПШ)

«__» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
БЕРЕЗОВСЬКОГО ОЛЕКСАНДРА ІВАНОВИЧА**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **Управління розвитком малого підприємництва в повоєнний період**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «06» травня 2024 №702«С»

р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління розвитком малого підприємництва у повоєнний період
2. Аналіз поточного стану та перспектив розвитку малого бізнесу на прикладі ФГ «Смульського»
3. Напрями удосконалення управління розвитком малого підприємництва на прикладі ФГ «Смульського»

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання

«09»

травня

2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Олександр БЕРЕЗОВСЬКИЙ

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність дослідження. Мале підприємництво є важливою складовою економічної діяльності, від його розвитку та підтримки залежать підвищення конкурентоспроможності галузі, збільшення податкових надходжень у державний бюджет, забезпечення соціального захисту та добробут населення. Основна проблема полягає у тому, що незважаючи на позитивну динаміку розвитку малого підприємництва у національній економіці, підприємства все-таки стикаються з багатьма труднощами та бар'єрами.

Розвиток малого аграрного підприємництва відіграє важливу роль в економічному зростанні сільських територій та покращенні добробуту місцевих спільнот. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та інституціональних змін в економіці України, удосконалення системи відносин власності проблема активізації розвитку малого підприємництва в аграрній сфері набула великого значення. Окрім того, військова агресія рф ускладнена розвиток малого підприємництва, так як значна кількість аграрних виробництв постраждали під час війни, а мале підприємництво має брак ресурсів для відновлення своєї діяльності.

Аналіз розвитку малого підприємництва у країнах із ринковою економікою, а також в аграрній сфері нашої країни дозволяє зробити висновок, що для його становлення потрібно формування певного підприємницького середовища, під яким мається на увазі інтегрована сукупність організаційно-економічних, правових та інших факторів (як об'єктивних, так і суб'єктивних), що дозволяють підприємцям успішно реалізувати поставлені ними цілі, підприємницькі ідеї та отримувати дохід від своєї діяльності. В економічній літературі питання про підприємницьке середовище загалом обговорюється достатньо активно. Однак стосовно аграрної сфери, де діяльність підприємців пов'язана з використанням землі як головного засобу виробництва, а також

інших живих організмів, де необхідно мати особливі форми організації та ведення виробництва, це питання вивчено ще недостатньо.

Питанням розвитку малого підприємництва в аграрній сфері займалися наступні вітчизняні науковці.

Водночас недостатньо досліджено особливості функціонування та перспективи розвитку малих аграрних суб'єктів господарювання в умовах повоєнного відновлення.

Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення управління розвитком малого підприємництва у повоєнний період.

В процесі досягнення мети вирішувались наступні *завдання*:

- визначити сутність малого підприємництва;
- визначити особливості управління розвитком малого підприємництва у повоєнний період;
- розглянути сучасний стан малого підприємництва в Україні;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності Ф/Г «Смульського»;
- здійснити оцінку впливу війни на розвиток Ф/Г «Смульського»;
- визначити напрями формування нових логістичних та бізнес ланцюгів для малого підприємництва;
- визначити інноваційні підходи до управління розвитком малого підприємництва на прикладі Ф/Г «Смульського»;
- надати рекомендації щодо репрофілювання малого підприємництва у сфері аграрного виробництва та обґрунтування заходів для Ф/Г «Смульського».

Об'єкт дослідження: процес управління малим підприємництвом з урахуванням існуючої економічної ситуації.

Предмет дослідження: теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління розвитком малого підприємництва у повоєнний період.

Методи дослідження: на основі наукового абстрагування проведено аналіз основних показників динаміки стану малого підприємництва в Україні;

використано метод зіставлення даних; за допомогою графічної інтерпретації даних та методу їх угруповання описані динаміка та структура основних показників діяльності Ф/г «Смутьського», що характеризують значимість малого підприємництва у національній економіці; використано метод опитування для дослідження впливу війни на діяльність ф/г «Смутьського».

Наукова новизна дослідження полягає у виявленні факторів, які впливають на розвиток малого підприємництва у повоєнний період.

Практична значимість результатів дослідження полягає в розробленні практичних рекомендацій з вирощування грибів для Ф/г «Смутьського», які він може використовувати у своїй діяльності.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО, ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД, ГРАНТИ, БІЗНЕС-ЛАНЦЮГИ, АГРОВИРОБНИЦТВО, АГРАРНА ЛОГІСТИКА, ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРТВО, ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	11
1.1. Сутність малого підприємництва	11
1.2 Особливості управління розвитком малого підприємництва у повоєнний період.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ФГ СМУЛЬСЬКОГО	26
2.1 Сучасний стан малого підприємництва в Україні	26
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності Ф/Г Смульського.....	32
2.3 Оцінка впливу війни на розвиток ФГ Смульського	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ПРИКЛАДІ ФГ СМУЛЬСЬКОГО	45
3.1 Напрями формування нових логістичних та бізнес ланцюгів для малого підприємництва	45
3.2 Інноваційні підходи до управління розвитком малого підприємництва на прикладі ФГ Смульського	49
3.3 Рекомендації щодо перепрофілювання малого підприємництва у сфері аграрного виробництва та обґрунтування заходів для ФГ Смульського	54
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	66
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Мале підприємництво є важливою складовою економічної діяльності, від його розвитку та підтримки залежать підвищення конкурентоспроможності галузі, збільшення податкових надходжень у державний бюджет, забезпечення соціального захисту та добробут населення. Основна проблема полягає у тому, що незважаючи на позитивну динаміку розвитку малого підприємництва у національній економіці, підприємства все-таки стикаються з багатьма труднощами та бар'єрами.

Розвиток малого аграрного підприємництва відіграє важливу роль в економічному зростанні сільських територій та покращенні добробуту місцевих спільнот. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та інституціональних змін в економіці України, удосконалення системи відносин власності проблема активізації розвитку малого підприємництва в аграрній сфері набула великого значення. Окрім того, військова агресія рф ускладнена розвиток малого підприємництва, так як значна кількість аграрних виробництв постраждали під час війни, а мале підприємництво має брак ресурсів для відновлення своєї діяльності.

Аналіз розвитку малого підприємництва у країнах із ринковою економікою, а також в аграрній сфері нашої країни дозволяє зробити висновок, що для його становлення потрібно формування певного підприємницького середовища, під яким мається на увазі інтегрована сукупність організаційно-економічних, правових та інших факторів (як об'єктивних, так і суб'єктивних), що дозволяють підприємцям успішно реалізувати поставлені ними цілі, підприємницькі ідеї та отримувати дохід від своєї діяльності. В економічній літературі питання про підприємницьке середовище загалом обговорюється достатньо активно. Однак стосовно аграрної сфери, де діяльність підприємців пов'язана з використанням землі як головного засобу виробництва, а також інших живих організмів, де необхідно мати особливі форми організації та ведення виробництва, це питання вивчено ще недостатньо.

Питанням розвитку малого підприємництва в аграрній сфері займалися наступні вітчизняні науковці: О. Ю. Чернишов [42], Л. Шендерівська [44], В. Самофатова [36], А.В. Кузьменко [23], Н. Я. Михаліцька [25], С. Бортнік, Ю. Данько [13]. Проте незважаючи на значну кількість публікацій питання управління розвитком малого підприємництва носять фрагментарний характер.

Водночас недостатньо досліджено особливості функціонування та перспективи розвитку малих аграрних суб'єктів господарювання в умовах повоєнного відновлення.

Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення управління розвитком малого підприємництва у повоєнний період.

В процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання:

- визначити сутність малого підприємництва;
- визначити особливості управління розвитком малого підприємництва у повоєнний період;
- розглянути сучасний стан малого підприємництва в Україні;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності Ф/Г «Смульського»;
- здійснити оцінку впливу війни на розвиток Ф/Г «Смульського»;
- визначити напрями формування нових логістичних та бізнес ланцюгів для малого підприємництва;
- визначити інноваційні підходи до управління розвитком малого підприємництва на прикладі Ф/Г «Смульського»;
- надати рекомендації щодо репрофілювання малого підприємництва у сфері аграрного виробництва та обґрунтування заходів для Ф/Г «Смульського».

Об'єкт дослідження: процес управління малим підприємництвом з урахуванням існуючої економічної ситуації.

Предмет дослідження: теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління розвитком малого підприємництва у повоєнний період.

У ході дослідження було використано загальнонаукові методи: на основі наукового абстрагування проведено аналіз основних показників динаміки стану малого підприємництва в Україні; використано метод зіставлення даних; за допомогою графічної інтерпретації даних та методу їх угруповання описані динаміка та структура основних показників діяльності Ф/Г «Смутьського», що характеризують значимість малого підприємництва у національній економіці; використано метод опитування для дослідження впливу війни на діяльність ф/г «Смутьського».

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації вітчизняних науковців в сфері малого підприємництва та аграрного виробництва, офіційні дані Державної служби статистики, фінансова звітність підприємства, Інтернет-матеріали.

Наукова новизна дослідження полягає у виявленні факторів, які впливають на розвиток малого підприємництва у повоєнний період.

Практична значимість результатів дослідження полягає в розробленні практичних рекомендацій з вирощування грибів для Ф/Г «Смутьського», які він може використовувати у своїй діяльності.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ».

Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел з 51 найменуваннями. Робота містить 14 таблиць, 11 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1. Сутність малого підприємництва

Мале підприємництво є важливим суб'єктом економічної системи. Воно має велике значення для формування та розвитку структури економіки. Для того, щоб найповніше розглянути сутність та значення малого підприємництва, необхідно визначити, що ховається за поняттям «мале підприємництво».

Існує і часто використовується термін «мале підприємництво», ним замінюють поняття «малий бізнес», оскільки до сьогоднішнього дня серйозного розмежування цих понять немає. Проте, слід розрізнити ці поняття. Їх основна відмінність полягає в тому, що саме поняття «бізнес» має на увазі дохідність певного виду діяльності з погляду його власника, при цьому не враховуючи соціальну, екологічну складову господарської діяльності, яка притаманна поняттю «підприємництво».

На думку Х.І. Кайдорович: «мале підприємство - це фірма, якою керує незалежний власник, яка не посідає у своїй галузі домінуючого становища і відповідає певним критеріям за кількістю зайнятих і щорічним критеріям продажів; або це невелике виробництво» [18].

З економічного погляду «мале підприємництво» можна охарактеризувати як групу суб'єктів господарювання, які грають дуже важливу роль у вирішенні певних економічних завдань і виконують в економіці суттєві функції, і тому їхня діяльність заохочується цілою системою заходів державної підтримки.

Соціальний підхід до поняття «мале підприємництво» характеризує його так: малі підприємства, які виконують у суспільстві та економіці певні функції, що визнаються особливо суттєвими із соціальної точки зору, і відіграють дуже важливу роль у вирішенні певних соціальних проблем держави.

У рис.1.1 згруповано основні підходи до трактування дефініції «мале підприємництво».

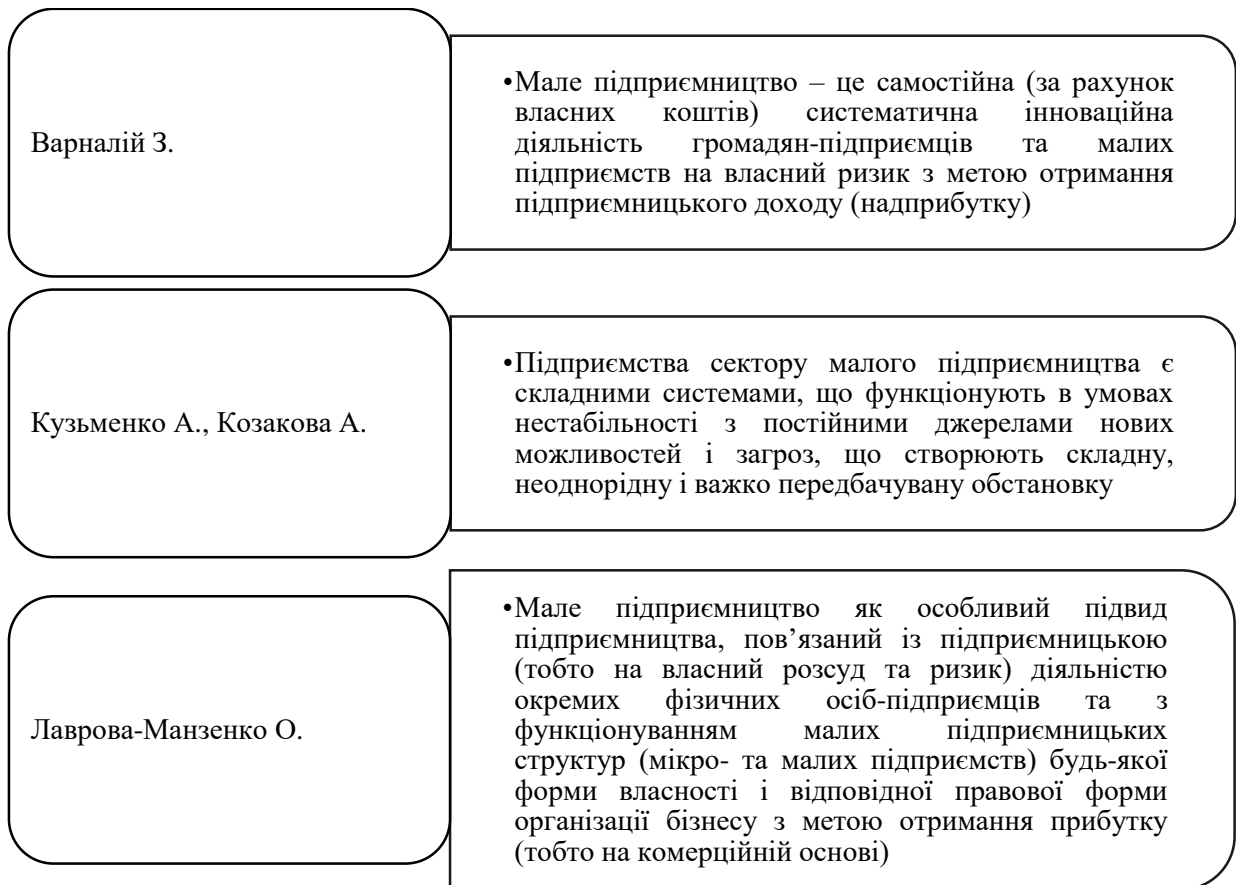


Рис.1.1.Основні підходи до визначення «мале підприємництво»

Джерело: узагальнено автором [8; 23;24]

Аналізуючи існуючі підходи до трактування терміну «мале підприємництво» з'ясовано, що не існує єдиних загально прийнятих формулювань, а кожен автор його трактує залежно від власного бачення, розуміння та під впливом напрямку і цілей наукових досліджень.

Для того щоб віднести підприємство до «малого підприємництва» використовуються різні критерії. До найчастіше застосовуваних критеріїв можна віднести: вид діяльності підприємства; розмір статутного капіталу; фінансові показники діяльності підприємства; чисельність персоналу підприємства.

Для віднесення підприємств до малих світова практика демонструє досить широкий діапазон кількісних критеріїв, що варіюються від країни до країни. Практично для всіх країн як основний критерій використовується

число зайнятих та розміру обороту за рік. Крім того, застосовується величина капіталу (Італія, Японія); немонополістичне становище на ринку (США); роль власності в управлінні (Німеччина, Греція); правовий статус (Франція); форма власності (Угорщина); стадії зростання (Швеція); характер взаємовідносин з великими виробничими структурами (Японія) тощо [10].

Світовий банк виділяє більше 50 видів критеріїв, причому їх прийнято вибрати в залежності від мети використання. Так, органи влади при обробці статистичних даних, надання державної допомоги, а також регулювання діяльності виходять із чисельності працівників та розміру вкладеного капіталу. Для аналізу продуктивності праці використовують вид способу управління, форму власності, спеціалізацію, методи виробництва і навіть орієнтацію на той чи інший ринок. Подібна множинність підходів зумовлює потребу у поділі найбільш узагальнених критеріїв, що характеризують мале підприємство як з кількісної, так і з якісної сторони.

У міжнародній статистиці основними кількісними показниками, які визначають розмір підприємства, є чисельність працюючих, розмір статутного капіталу, величина річного обороту та балансова вартість активів. Причому відомі визначення, засновані на застосуванні як одного з даних критеріїв, так і на їх комбінації. Наприклад, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) класифікує підприємства лише в залежності від чисельності працюючих. Вважається, що на мікропідприємствах має працювати не більше 10 осіб, на малих до 19, а на середніх не більше 100 осіб [5].

Згідно чинного законодавства України суб'єктами малого підприємництва є: «фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України; юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період

(календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України» [11].

Найбільш сприятливими галузями для відкриття малого бізнесу є сфера послуг, консалтингу, освіти, обробки та легкої промисловості, підрядних робіт на будівництво, продажу. Специфіка цих галузей дозволяє легко входити новим, невеликим підприємствам та здійснювати господарську діяльність.

Єдність права власності та безпосереднього управління підприємством.	Спроможність та готовність підприємців малого бізнесу брати на себе ризик і нести відповідальність за рішення, що приймаються, передбачає саме таке поєднання.
Формування більш тісних взаємовідносин.	Невеликі розміри фірми дозволяють окрім ділових стосунків встановлювати й неформальний, особистий характер зв'язків між працівником і підприємцем-роботодавцем, забезпечувати для персоналу дійовий механізм мотивації праці та більш високий ступінь задоволеності.
Відносно невеликі ринки ресурсів і збуту	Не дозволяє малій фірмі суттєво впливати на ціни і обсяг реалізації продукції у рамках галузі. Проте деякі з них дуже вдало виявляють свою ринкову нішу.
Персоніфікований характер відносин підприємця з партнерами	Це обумовлюється тим, що мале підприємство в принципі розраховане на обслуговування досить вузького кола споживачів
Сімейний характер ведення справи	Члени сім'ї нерідко входять у число працівників, базовий капітал малої фірми може формуватись за рахунок сімейних заощаджень, сама справа і досвід передаються від одного члена сім'ї іншому із збереженням секретів технології виготовлення продукції чи приготування смачних страв

Рис.1.2. Особливості малих підприємств

Джерело: складено автором на основі [13]

Існує думка, що «вищим рівнем ієрархії у системі цілей малого підприємництва є «ринкова вартість бізнесу», а всі інші цілі є елементами системи цілей і виступають лише як фактори зростання вартості

підприємства» [13]. Але такий підхід до цілей малого підприємництва, на мій погляд, надто вузький і відображає лише приватні інтереси та цілі підприємця у перспективі. На мою думку, основний метою малого підприємництва є підвищення добробуту самого підприємця та його сім'ї. Основні функції малого підприємництва в економіці представлені на рис.1.3.

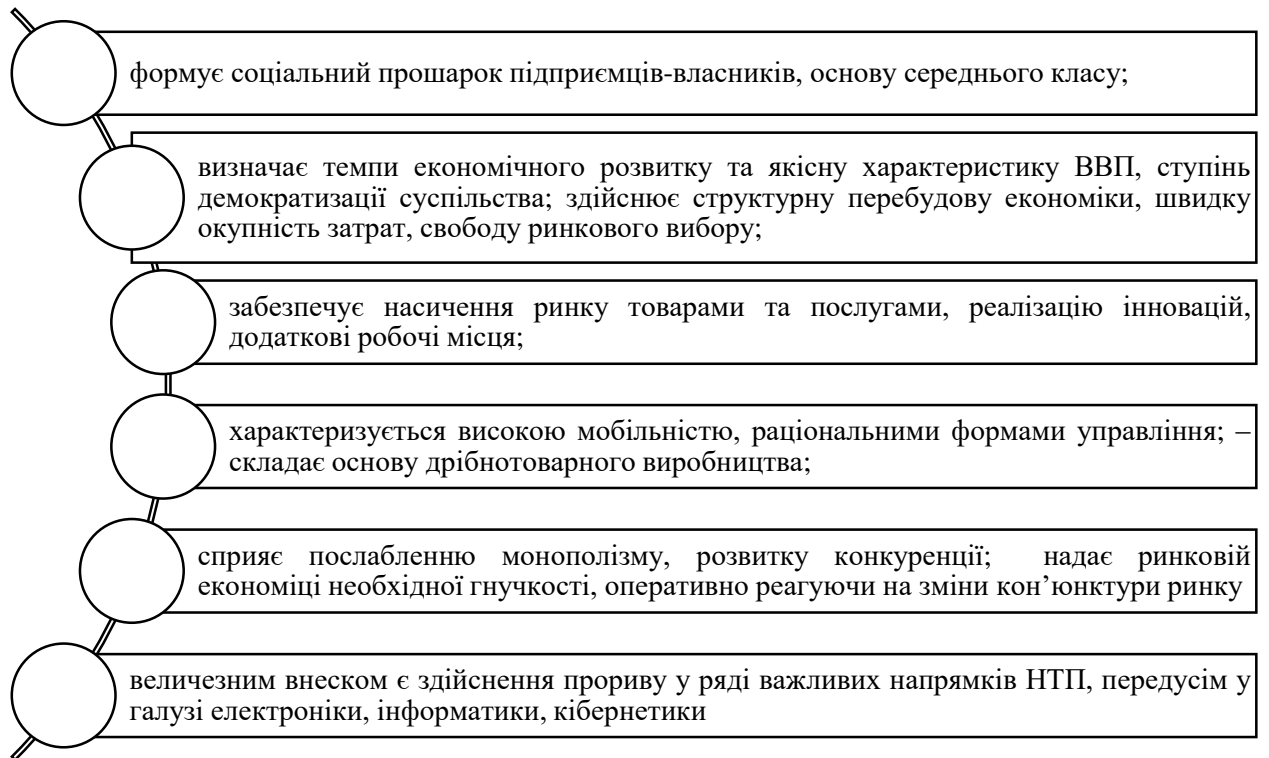


Рис.1.3. Основні функції малого підприємництва в економіці

Джерело: складено автором на основі [14]

Малі та середні підприємства часто належать і управляються однією людиною (індивідуальне володіння) або невеликою групою осіб (партнерство). Це може призвести до тісного зв'язку з бізнесом та розвитку. Однак це може обмежити доступ до різних навичок та перспектив. Зазвичай у них невелика кількість співробітників, які часто залучають таланти з-поміж місцевих робітників. Це сприяє згуртованому командному середовищу, але може обмежувати доступ до вузькоспеціалізованих професіоналів. Малі та середні підприємства часто мають менші обсяги продажу, ніж великі корпорації. Вони часто націлені на місцеві ринки або певні ніші, обмежуючи свою базу клієнтів. Однак деякі інноваційні компанії з сильною присутністю в

Інтернеті можуть досягти значних продажів через канали електронної комерції. Через обмежений капітал та ресурси низька конкурентоспроможність може стати проблемою для малого бізнесу. Це може ускладнити конкуренцію з більшими компаніями за ціною, рекламою або розробкою продукту.

Малий бізнес часто має менш структуровану організацію, порівняно з великими підприємствами. Такі бізнес-функції, як маркетинг, фінанси та кадри можуть виконуватися однією людиною або невеликою командою. Хоча це може призвести до зменшення бюрократії, а також до прогалин у знаннях та неефективності. У них може не бути великого штату професійних співробітників із спеціалізованими навичками у таких галузях, як бухгалтерський облік, юриспруденція чи людські ресурси. Це можна подолати, передавши завдання на аутсорсинг чи покладаючись на навички власника, але це також може обмежити потенціал зростання бізнесу.

Ключова сила малого бізнесу – його гнучкість. Власники можуть швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, змінюючи свої пропозиції продуктів, маркетингові стратегії чи операційні процеси. Це дозволяє їм використовувати нові можливості та реагувати на виклики швидше, ніж великі корпорації. В екстремальних обставинах гнучкість малого бізнесу може також дозволити власнику легко змінювати бізнес-моделі або навіть закривати та займатися іншими підприємствами. Це може бути позитивною стратегією для адаптації до ринку, що змінюється, але це також може створити невизначеність для співробітників і довгострокового планування [12].

Ефективність розвитку малого підприємництва визначається необхідним і можливим переліком стратегічних орієнтирів, які дозволяють якнайкраще використовувати наявні фінансові, людські, правові та інфраструктурні можливості. Стратегічна ініціатива має виходити не тільки від державних органів влади, але також коригуватися у зв'язку із внутрішніми проблемами суб'єктів підприємництва, на яких буде розраховано цю стратегію.

1.2 Особливості управління розвитком малого підприємництва у повоєнний період

З метою ефективного управління розвитком малого підприємництва у повоєнний період необхідно визначити переваги та недоліки малого підприємництва. Переваги малого підприємництва:

– благодатний ґрунт для інновацій: не обтяжені великою бюрократією та ієрархічними структурами, їх організаційна структура часто більш гнучка та адаптивна. Це дозволяє їм експериментувати з новими ідеями, розробляти інноваційні продукти та послуги, швидко реагувати на мінливі тенденції ринку. Така орієнтація на інновації може призвести до новаторських досягнень, які принесуть користь цілим галузям та споживачам;

– потужність створення робочих місць: малі підприємства роблять значний внесок у створення робочих місць, особливо на місцевому рівні. Вони наймають величезну кількість людей, часто надаючи можливості для тих, хто шукає свою першу роботу, або тих, хто хоче повернутися на ринок праці. Це може мати хвильовий ефект, стимулюючи місцеву економіку та сприяючи спільному розвитку співтовариства [12];

– зосередження на спільноті та локальний вплив: вони часто глибоко вкорінені у спільнотах, яким вони служать. Вони розуміють особливі потреби та переваги місцевих клієнтів, що дозволяє їм адаптувати свої пропозиції та будувати міцні стосунки. Цей локальний фокус може оживити райони, зберегти культурну спадщину та створити яскраве і різноманітне бізнес-середовище;

– гнучкість та швидке прийняття рішень: малий бізнес з його гнучкими структурами та меншою кількістю рівнів управління може адаптуватися та реагувати на зміни ринку набагато швидше, ніж великі корпорації. Ця гнучкість дозволяє їм використовувати нові можливості, отримувати вигоду з нових тенденцій та швидко коригувати стратегії курсу, якщо це необхідно;

– підприємницький дух і власність: вони пропонують людям, захопленим певною ідеєю чи продуктом, можливість стати власним босом і перетворити своє бачення на реальність. Цей підприємницький дух може бути потужним мотиватором, що веде до відданості, інноваціям та сильної прихильності до успіху бізнесу;

– скорочення бюрократії та нижчі операційні витрати: порівняно з великими корпораціями, малі підприємства зазвичай мають простіші операційні структури та менші адміністративні накладні витрати. Це може призвести до більш низьких операційних витрат і скорочення часу, що витрачається на вивчення складних правил. Це дозволяє їм зосередити свої ресурси на основних видах діяльності та потенційно пропонувати більш конкурентоспроможні ціни клієнтам [10].

Недоліки малого бізнесу. Хоча малий бізнес пропонує численні переваги, він також стикається з певними проблемами, які можуть перешкодити його зростанню та успіху. Ось більш докладний погляд на деякі з найпоширеніших недоліків малого бізнесу:

- високий рівень невдач: малі підприємства більш схильні до невдач, ніж великі корпорації, через такі фактори, як неструктурована організація та обмежений досвід управління. Це може бути пов'язане з відсутністю досвіду в таких сферах, як фінансове планування, маркетингова стратегія або операційна ефективність;

- обмежені ресурси: малі підприємства мають менше фінансових ресурсів, ніж великі компанії. Це обмежує їхню здатність інвестувати в такі галузі, як маркетингові кампанії, дослідження та розробки або найм висококваліфікованих співробітників. Низька конкурентоспроможність, яка виникає в результаті, може ускладнити конкуренцію з більшими гравцями за ціною, характеристиками продукту або впізнаваності бренду;

- проблеми масштабування: навіть за успішної бізнес-моделі малий бізнес може відчувати труднощі з масштабуванням операцій через брак капіталу. Це може обмежити їхню здатність задовольняти зростаючий попит

клієнтів, виходити на нові ринки або використовувати переваги економії масштабу, яка може знизити виробничі витрати;

- контроль якості: залежність від меншої робочої сили або обмежених ресурсів іноді може призвести до невідповідностей як продукції. Погане керування якістю може ще більше ускладнити цю проблему. Це може завдати шкоди репутації компанії та лояльності клієнтів;

- проблеми ціноутворення: малі підприємства часто працюють із нижчою нормою прибутку через нездатність досягти економії з допомогою масштабу виробництва. Це може призвести до вищих цін на продукцію порівняно з більшими конкурентами, що може обмежити їхню клієнтську базу [17];

- високі витрати на запозичення: Навіть коли вони забезпечують фінансування, малі підприємства часто стикаються з вищими відсотковими ставками за кредитами, порівняно з великими корпораціями. Це пов'язано з більш високим ризиком, який вони представляють для кредиторів. Ці високі витрати на фонди можуть значно виснажити фінансові ресурси малого бізнесу.

В процесі дослідження виявлено шість основних факторів, що формують ландшафт розвитку малих підприємств, які мають вирішальне значення для національної економічної життєздатності у повоєнний період. Головним серед цих факторів є ресурсна та процедурна гнучкість, властива малому бізнесу, що дозволяє здійснювати гнучкі операції в обмежених умовах. Крім того, придбання та застосування необхідних навичок та знань стають опорами для сталого зростання, наголошуючи на незамінності компетентних власників та співробітників. Більше того, стратегічні орієнтації, адаптовані до масштабу та сфери діяльності малих підприємств, виявляються корисними для стимулювання імпульсу зростання.

Доповнюючи цю внутрішню динаміку, проникливі зусилля щодо планування та вміла навігація зовнішніх ринкових ландшафтів стають життєво важливими детермінантами сталого позиціонування на ринку.

Кайдрович Х.І. наводить переконливий аргумент на користь ключової ролі малих та середніх підприємств як двигунів, які забезпечують значне економічне зростання в країнах, що розвиваються. Підкреслюючи їх статус життєво важливих каталізаторів, вона підкреслює їхню здатність не тільки стимулювати створення робочих місць, а й боротися зі злиднями та сприяти соціальній інтеграції [18]. Автор пояснює, що визначальні характеристики малого бізнесу полягають у чисельності співробітників та обмеженому річному обсязі продажів, проте їх вплив виходить за межі простих показників. Він проникливо спостерігає за різноманітними ролями, які ці підприємства грають в економіці, приписуючи їхню ефективність властивої їм гнучкості та здатності реагувати на вимоги ринку та інновації.

За допомогою всебічного дослідження Кайдрович А.І. виступає за розвиток та підтримку малого бізнесу, щоб він міг розкрити свій повний потенціал, узгоджуючи цілі стійкості та інклюзивного економічного розвитку [18]. Її дослідження завершуються рішучим твердженням: малі підприємства у країнах, що розвиваються, відіграють важливу роль у максимізації економічного зростання за рахунок створення робочих місць, інновацій та пожвавлення місцевої економіки.

Дернова І.А. визначає ключову роль малих та середніх підприємств (МСП) у сприянні економічному зростанню та розвитку. Її дослідження наголошує, що МСП служать незамінними двигунами економічного прогресу, особливо за рахунок використання місцевої сировини, що не тільки сприяє створенню робочих місць, а й сприяє розвитку сільських районів [14]. Використовуючи місцеві ресурси, МСП сприяють мобілізації місцевих заощаджень та налагоджують зв'язки з більшими галузями, тим самим сприяючи регіональному балансу та надаючи можливості для самозайнятості. Крім того, надання навчальних закладів та можливостей працевлаштування наголошує на багатогранному впливі МСП на економічне процвітання.

Одночасно Невгад І. О. заглиблюється в природу малого бізнесу, наголошуючи на необхідності всебічного розуміння різних концепцій

підприємств. Його дослідження висвітлює важливість розмежування різних категорій підприємств, від мікро- до середніх підприємств, щоб краще зрозуміти їхній відповідний внесок у соціальний та економічний добробут [26]. Уточнюючи визначення та класифікації, більшість авторів виступають за більш тонкий підхід до МСП, який визнає їх різні розміри та можливості. Зрештою, майже всі дослідження сходяться на думці про значущість МСП як двигунів зростання, підкреслюючи їхню здатність створювати робочі місця, максимізувати економічний результат та сприяти соціальним вигодам.

Самофатова В. проникливо формулює ключову роль малого бізнесу у прискоренні економічного зростання не лише у місцевих спільнотах, а й у національному масштабі [36]. Завдяки своїй гнучкості та чуйності малий бізнес стає потужним творцем робочих місць, сприяючи створенню можливостей працевлаштування, життєво важливих для процвітання суспільства. Більше того, його схильність до інновацій та підприємницький дух створюють динамічне середовище, що сприяє прогресу, тим самим підживлюючи економічну еволюцію [36].

Сприяючи здоровій конкуренції та сприяючи ринковій різноманітності, малий бізнес вносить життєву силу в економіку, стримуючи монополії та забезпечуючи різноманітний асортимент товарів та послуг. Його внесок виходить за межі економічних сфер, формуючи ідентичність співтовариства та збагачуючи громадську структуру через активну участь у місцевій та глобальній торгівлі. Завдяки своїй відмінній здатності до адаптації малий бізнес виступає як агент соціального та культурного поліпшення, швидко реагуючи на мінливу динаміку ринку та суспільні потреби. Таким чином, його багатогранний вплив підкреслює його незамінну роль у сприянні економічній стабільності та суспільному прогресу. Малі підприємства стикаються з обмеженими бюджетами, що перешкоджає їхньої здатності інвестувати в такі важливі галузі, як інтернет-реклама, тим самим ставлячи під загрозу їх рекламні стратегії та позиціонування на ринку. Більше того, нездатність впроваджувати інновації в цінові стратегії ще більше посилює їхнє скрутне

становище, оскільки вони змушені боротися з вищими витратами без можливості ефективно диференціювати свої пропозиції.

Примітно, що більшість науковців наголошують на глибокому впливі внутрішніх чинників, таких як корпоративна культура та управлінська освіта, поряд зі стратегічним плануванням, на формування траєкторії зростання малого бізнесу. З'ясовуючи ці багатогранні впливи, дослідження пропонує цінні ідеї щодо сприяння створенню надійних парадигм зростання, необхідних для успіху малого підприємства в умовах економічного середовища, що змінюється. Крім того, Гонтарева І.В., Євтушенко В.А, Михайленко Д.Г підкреслюють критичне значення структури бізнесу та методів управління, наголошуючи на їх ключовій ролі у формуванні раціональних процесів прийняття рішень, невід'ємних для операційного успіху [10]. Крім того, вони підкреслюють значущість зовнішніх детермінантів, таких як географічне положення, визнаючи тонку взаємодію між локальною динамікою та життєздатністю бізнесу. Зокрема, даний автор також наголошує на незамінній ролі постачальників, підкреслюючи такі фактори, як вартість робочої сили та доступність, які можуть формувати перспективи зростання.

Успішне функціонування малого та середнього бізнесу можливе за наявності у них наступних конкурентних переваг.

Перевага діяльності: підприємство прагне нововведень технологічного (виробничого) та організаційного (управлінського) характеру.

Перевага цілісності: підприємство охоплює весь ланцюжок створення та збуту товару, встановлює тісні зв'язки із постачальниками та споживачами продукції для отримання зворотної інформації щодо використання товару.

Перевага товару: підприємство вводить безперервні поліпшення товару та технології, веде боротьбу проти копіювання товару, прагне постійної диференціації товару та створення свого іміджу.

Перевага факторів виробництва: наявність у підприємства та вдосконалення спеціалізованих навичок та активів - людських ресурсів, технології, обладнанню.

Перевага стратегії: підприємство націлено на вдосконалення та розширення джерел конкурентних переваг, на застосування кількох факторів конкурентної політики.

Перевага тактики: підприємство використовує специфічний підхід у кожному конкретному випадку виробництва та збуту товару з урахуванням місцевих особливостей [15].

Основними цілями державної політики у сфері розвитку малого та середнього бізнесу в Україні є: створення умов, що сприяють ефективній підприємницької діяльності; розвиток малого бізнесу як ключового фактору для розвитку конкурентного середовища, а також середнього класу суспільства; скорочення безробіття та зростання зайнятості населення; збільшення частки малого бізнесу в різних сферах: валовому внутрішньому та регіональному продукті, у податках регіонального та місцевого бюджету.

Інфраструктура програм підтримки середнього та малого бізнесу є переліком певних організацій, які здійснюють цю підтримку на належному рівні. Це можуть бути комерційні чи некомерційні організації, створені як підрядники, які розміщують замовлення на виконання робіт для державних потреб. Крім того, в інфраструктурі присутні і фонди підтримки підприємництва, фонди поруки та гарантій, інвестиційні фонди для залучення фінансових коштів, бізнес-інкубатори, наукові парки та інші організації [33].

На сьогодні підтримка малих та середніх підприємств є однією з найбільш важливими завданнями держави. В рамках нормативно-правового регулювання напряду вирішуються такі завдання:

- удосконалення нормативно-правового регулювання у сфері приватизації нерухомого майна малого підприємництва;
- моніторинг практики застосування спеціальних податкових режимів та підготовка на цій основі пропозицій щодо внесення змін до податкового законодавства;
- розширення доступу даної категорії підприємств до закупівель, що здійснюються державними компаніями та інфраструктурними монополіями;

- спрощення вимог до бухгалтерського та статистичного обліку підприємств даної категорії;

- вдосконалення трудового законодавства.

Розвиток малого підприємництва є невід'ємним елементом ринкової системи господарювання, що відповідає меті розвитку економіки – створення ефективної конкурентної економіки, що забезпечує високий рівень життя та якість життя населення. Усі заходи щодо розвитку малого підприємництва у повоєнний період повинні підкріплюватися заходами:

- науково-методичний супровід (дослідження, розробки, вивчення та адаптація кращого вітчизняного та міжнародного досвіду),

- кадрове забезпечення (підготовка, підвищення кваліфікації),

- розвиток інформаційної підтримки (за всім аспектам діяльності),

- розвиток діючої інфраструктури для малого бізнесу (навчально-ділові центри, бізнес-інкубатори, технопарки, спеціалізовані лізингові компанії);

- сприяння взаємовигідному співробітництву великого та малого бізнесу (пільги великим підприємствам, що вкладають у розвиток сектора малого бізнесу).

Завдання підтримки підприємців-початківців – це, перш за все, допомога у виборі стратегії розвитку для підприємств та організацій малого бізнесу. Пріоритет розвитку підприємництва під час протидії війсьній агресії та повоєнного відновлення є одним із ключових у Плані відновлення України та сприяє досягненню Цілей сталого розвитку для України, зокрема цілей 1, 2, 5, 8, 9, 11 та 12 [31]. Причому спрощення інвестування інноваційних проєктів МСП є важливим фактором для інклюзивного економічного зростання та досягнення Цілей сталого розвитку. Як зазначає В. Самофатова «метою сталого та інклюзивного розвитку МСП в умовах повоєнного відновлення є забезпечення відновлення та саморозвитку економічних систем на основі стимулювання розвитку підприємницької діяльності на локальному рівні, а головними принципами мають бути: стійкість; самовідтворення;

самозабезпечення; невідкладність змін; субсидіарність і децентралізованість; гнучкість» [36].

Погоджуюсь з тим, що «для розвитку малого бізнесу в територіальних громадах в післявоєнний період необхідно використати такі ідеї: взаємозв'язок малого бізнесу з електронним урядуванням у покращенні їхніх послуг; використання штучного інтелекту для збору та аналізу даних про клієнтів, що дозволить малому бізнесу приймати обґрунтовані рішення щодо цільової аудиторії та її вподобань; створення хабу для фізичних осіб-підприємців, де вони зможуть обмінюватися своїми ідеями, а також створення подібних хабів на базі університетів; на базі Консультаційно-навчального центру підприємництва та інноваційної діяльності «Політех-Консалт» створити курси для фізичних осіб-підприємців-початківців територіальних громад, де навчатимуть аспектам ведення бізнесу, управління персоналом, фінансової грамотності, залучення інвестицій, ділового етикету, ділова англійська, бухгалтерія» [36].

Таким чином, мале та середнє підприємництво є найважливішим елементом ринкової економіки, без якого не можуть повноцінно розвиватися ні держава, ні суспільство, без якого не може бути сформовано конкурентне середовище, досягнуто збалансованої структури виробництва, забезпечено соціальну стабільність і повною мірою використано інноваційний потенціал країни. Держава законодавчо регулює критерії віднесення суб'єктів господарювання до МСП (чисельність працюючих, річний дохід, частка участі у капіталі) та встановлює для них пільги та преференції, підтримуючи тим самим і знижуючи ризики їх діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ФГ СМУЛЬСЬКОГО

2.1 Сучасний стан малого підприємництва в Україні

Визначення перспектив розвитку малого бізнесу в Україні потребує дослідження його поточного стану. Розвиток малого та середнього підприємництва є одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки України, оскільки сприяє зростанню обсягів виробництва, розвитку конкуренції в національному секторі економіки, вирішенню проблем зайнятості та інших соціальних завдань. За даними Державної служби статистики України, на мале підприємство-фізичних осіб припадає 84,6% кількісного складу діючих суб'єктів господарювання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість діючих суб'єктів малого та підприємництва у 2013-2023 роках

Роки	Малі підприємства		Фізичні особи-підприємці		Усього суб'єктів господарювання
	кількість	частка, %	кількість	частка, %	
2013	373 809	20,9	1 328 392	78,0	1 722 070
2014	324 598	16,0	1 590 448	83,1	1 932 161
2015	327 814	15,9	1 630 571	83,3	1 974 318
2016	291 154	14,9	1 558 880	84,3	1 865 530
2017	322 920	17,1	1 466 486	82,0	1 805 059
2018	339 374	17,7	1 483 297	81,4	1 839 593
2019	362 328	17,9	1 560 650	81,2	1 941 625
2020	355 708	17,3	1 599 411	81,8	1 973 577
2021	352 722	17,3	1 585 105	81,8	1 956 248
2022	246 647	13,5	1 470 330	85,6	1 732 508
2023	293 270	14,6	1 605 115	84,6	1 913 193

Джерело: складено автором на основі [29]

Дані табл.2.1 свідчать, що в Україні частка малих підприємств у загальному обсязі підприємництва становить близько 99%. Показники

зайнятості у малому підприємстві становить 50,4 % у загальній кількості зайнятості населення.

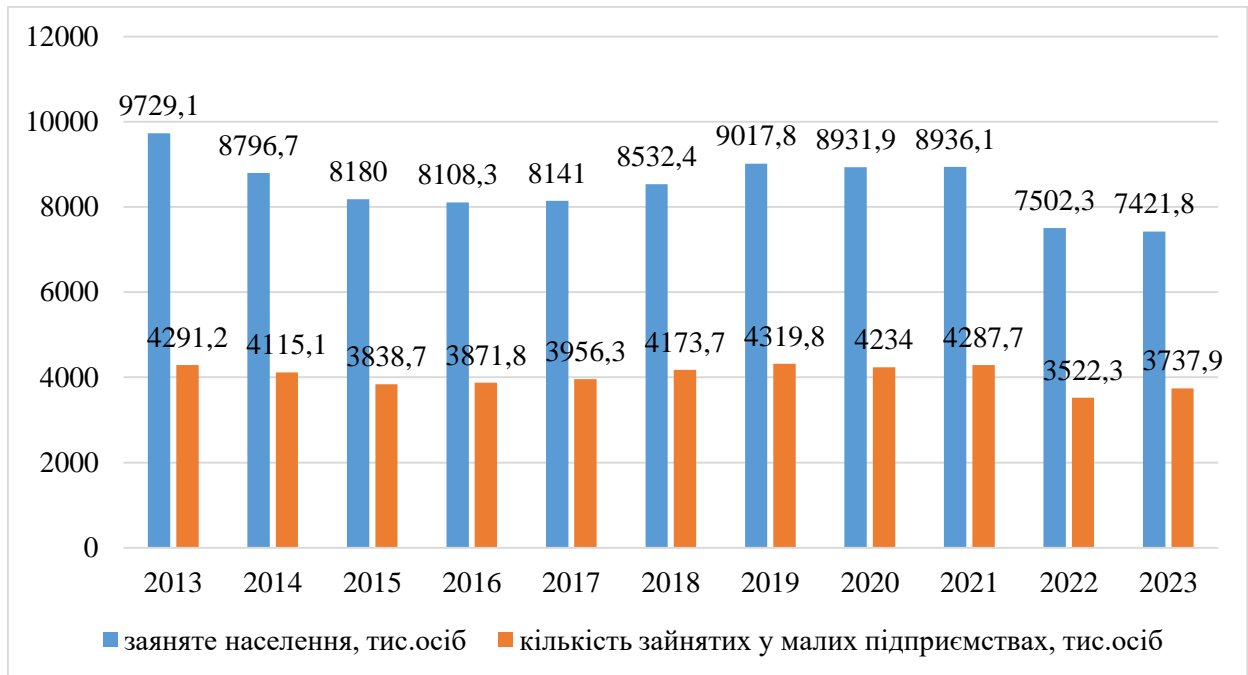


Рис.2.1. Показники зайнятості населення у 2013-2023 роках, тис. осіб

Джерело: складено автором на основі [29]

Основні показники малого підприємництва в Україні наведені в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники малого підприємництва в Україні

Роки	Кількість суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	Кількість найманих працівників, тис. осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн.
2013	374	4291,2	2843,9	933717,7
2014	446	4115,2	2420,8	981300,1
2015	458	3838,7	2098,1	1318974,1
2016	433	3871,8	2227,1	1651982,0
2017	421	3956,3	2393,3	2067799,2
2018	431	4173,7	2603,2	2496947,6
2019	457	4319,8	2595,8	2698213,4
2020	468	4234,1	2558,4	3051232,9
2021	468	4287,7	2601,9	3917594,4
2022	-	1429,7	1383,7	2101912,0

Джерело: складено автором на основі [29]

Аналіз основних показників діяльності суб'єктів малого підприємництва вказує на позитивну динаміку розвитку останнього. Варто зауважити, що у 2021 році, попри незмінну кількість суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення, обсяги реалізованої продукції суб'єктами малого підприємництва у порівнянні з показником попереднього року зросли у 2022 році до 1815682 млн грн. За офіційними даними, основними видами економічної діяльності суб'єктів малого підприємництва є оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів [7].

Незважаючи на позитивну динаміку розвитку малого підприємництва в Україні упродовж останніх років, його частка у валовому внутрішньому продукті країни залишається досить низькою. За оцінками експертів, мале підприємництво сьогодні займає 5-6% ВВП [8]. Значення даного показника у 5-6 разів менше, ніж у розвинених країнах.

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності малого підприємництва України за
2013-2023 роки

Роки	Фінансові результати до оподаткування, млн.грн.	з них, які отримали прибуток		з них, які отримали збиток	
		Частка, %	Фінансові результати, млн.грн.	Частка, %	Фінансові результати, млн.грн.
2013	-25057,90	66	39640,86	34	64698,77
2014	-175262,40	66,5	49156,08	33,5	224418,50
2015	-111905,96	73,9	95482,99	26,1	207388,90
2016	-24151,41	73,3	107312,50	26,7	131464,00
2017	-10724,82	72,7	117446,50	27,3	128171,30
2018	46870,81	74,1	139462,40	25,9	92591,58
2019	103828,53	73,7	176668,20	26,3	72839,68
2020	-12286,82	71,1	155467,20	28,9	167754,00
2021	178527,78	72,8	244954,00	27,2	66426,25
2022	-79861,44	65,8	176857,00	34,2	256718,40
2023	15282,03	70,8	235744,11	29,2	220462,09

Джерело: складено автором на основі [29]

Разом з тим, експерти констатують, що значна частина вітчизняного малого підприємництва перебуває у «тіні». Власне це і впливає на зниження

офіційних даних щодо діяльності суб'єктів малого підприємництва та внеску останнього у розвиток національної економіки.

Дані табл.2.3 свідчать, що в Україні за досліджуваний період більша кількість прибуткових підприємств, що свідчить про покращення економічної стабільності даного сектору, навіть з урахуванням того, що малий бізнес в Україні недостатньо розвинений, і навіть слабо розвинена державна підтримка. Це не знижує потреби малого бізнесу у фінансових та нефінансових інструментах зростання, які мають забезпечити сукупне зростання конкурентоспроможності української продукції, диференціації пропозиції, забезпечення гнучкості та мобільності української економіки. Цим ринок частково компенсує неможливість використання державних програм та пропонує власні інструменти вирішення: взаємозв'язок з великим бізнесом, договір франчайзингу, колективне фінансування, високо ризиковані цінні папери тощо.

В Україні складається орієнтація на підвищення фінансової автономії малого бізнесу, у той час як розвинені економіки підтримують власний малий бізнес комплексно (перекриваючи різні потреби), а власні фінанси грають не першорядну роль. У цьому є принципова різниця між інструментами підтримки суб'єктів малого бізнесу в Україні та розвинених країнах. Малий бізнес в Україні має обмежений доступ до кредитних ресурсів, основні гранти та фінансову підтримку отримують переважно великі агрохолдинги.

Оцінку потенціалу малих підприємств у загальнонаціональних показниках ефективності галузі сільського господарства станом на 2022 рік представлено в табл. 2.4.

На основі статистичних даних можна зробити такі висновки щодо частки малих підприємств у загальнонаціональних показниках ефективності галузі сільського господарства станом на 2022 рік. Перш за все, помітно значну роль малого підприємництва у цьому секторі економіки.

Малі підприємства становили 97,6% від загальної кількості підприємств у галузі. Ця частка є досить вагомою і свідчить про диверсифікованість галузі сільського господарства в Україні.

Таблиця 2.4

Частка малих підприємств у загальнонаціональних показниках ефективності галузі сільського господарства станом на 2023 рік

Показник	Фактичні дані	У % до загального підсумку
Загальна кількість, од.	61 460	97,6%
Загальна кількість зайнятих працівників, тис. осіб	209,8	45,9%
Загальна кількість найманих працівників, тис. осіб	172,4	41,1%
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	294 513,4	37,6%

Джерело: складено автором на основі [9]

Розгляд тенденцій розвитку малого та середнього бізнесу в Україні є важливим аспектом для розуміння економічного потенціалу країни та формування стратегій подальшого розвитку. Аналіз поточного стану дозволив визначити ключові тенденції, які впливають на цей сектор економіки:

1. Стійкий ріст малого та середнього бізнесу. Однією з головних тенденцій є стійкий ріст малого та середнього бізнесу в Україні. За останні роки спостерігається збільшення кількості нових підприємств та розширення діяльності існуючих. Це свідчить про позитивний вплив реформ, спрямованих на поліпшення бізнес-клімату та підтримку підприємництва [42].

2. Зростання інноваційності та технологічності. Малі та середні підприємства все частіше впроваджують інноваційні технології та високотехнологічні рішення у свою діяльність. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності, збільшенню продуктивності та розвитку нових ринків [42].

3. Розширення міжнародного співробітництва. Завдяки активному розвитку світового ринку та вільному обміну товарів та послуг, малі та середні

підприємства здійснюють зростання експортної діяльності та залучають іноземні інвестиції. Це сприяє розширенню географії діяльності та підвищенню міжнародного престижу українських компаній.

4. Збільшення фокусу на сталому розвитку. Зростає увага до сталого розвитку та відповідального підприємництва серед малих та середніх підприємств. Компанії активно впроваджують екологічно чисті технології, раціональне використання ресурсів та соціально відповідальні практики.

5. Цифрова трансформація та електронна комерція. Однією з ключових тенденцій є зростання цифровізації та електронної комерції серед малих та середніх підприємств. Це дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, збільшувати ефективність та розширювати ринки збуту.

6. Зміни у споживчому підході та ринкові тенденції. Висока конкуренція та швидкі зміни на ринку вимагають від підприємств швидкої адаптації та впровадження гнучких стратегій. Компанії, які успішно адаптуються до змін, можуть здобути конкурентну перевагу та збільшити свою ринкову частку.

7. Удосконалення підтримки та фінансування. Держава активно працює над поліпшенням умов для розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема, шляхом спрощення адміністративних процедур, зниження податкових тягарів та надання фінансової підтримки [42].

Війна внесла свої корективи в розвиток малого підприємництва. На даний час встановлено наступні перешкоди розвитку малого підприємництва в Україні:

- недоступність кредитних коштів;
- непрогнозованість ситуації в Україні;
- непередбачувані дії з боку держави;
- зруйновані ланцюги постачання;
- відсутність кваліфікованих кадрів через міграцію населення;
- відсутність сировини;
- втрата ринків збуту продукції;
- недостатня підтримка держави та органів місцевого самоврядування;

- руйнування виробничої інфраструктури;
- податкове навантаження та інфляція.

Враховуючи важкі економічні наслідки, питання посилення спроможності вітчизняного малого підприємництва набуло значної актуальності. Ключовим на сьогодні постає динамічна відбудова національної економіки, в тому числі розвитку малого підприємництва. Мале та середнє підприємство має більше можливостей відновити власну діяльність чи розпочати нову, адже йому притаманний суттєвий економічний динамізм та потрібні менші ресурсні залучення в започаткуванні діяльності чи ревіталізації існуючого бізнесу.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності Ф/Г Смульського

Ф/Г «Смульського» засноване в 2001 році у формі приватного підприємства. Засновниками підприємства є дві фізичні особи, частка яких відповідно 50:50.

Розташоване підприємство у Миколаївській області, де має ділянку 50 га для ведення фермерського господарства та орендує пайову землю для здійснення господарської діяльності 120 га.

Основні відомості про підприємство представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про Ф/Г «Смульського»

Назва	Характеристика
Повна назва	Фермерське господарство «Смульського»
Юридична адреса	55253, Миколаївська область, Первомайський район, село Софіївка, вулиця Вишнева, будинок 136
Статутний капітал	1 000.00 грн
Вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Додатковими видами діяльності підприємства є вирощування та реалізація продукції рослинництва (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні види діяльності Ф/г «Смульського»

КВЕД	Назва виду діяльності
01.13	Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
46.31	Оптова торгівля фруктами й овочами

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство вирощує: пшеницю, ячмінь, соняшник, сою, гірчицю, ріпак. Найбільш рентабельним є вирощування соняшнику елітних сортів, ріпаку та сої. Основним виробничим елементом без якого неможлива діяльність аграрного підприємства є земля. Підприємство здійснює свою діяльність на земельних ділянках загальною площею 170 га.

Для здійснення діяльності у сфері рослинництва підприємство забезпечено основними фондами (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Інформація щодо наявних основних фондів

Назва об'єкта основних фондів	К-сть
Трактори	2
Вантажні авто	1
Причепи	2
Плуги	2
Культиватори	1
Борони	1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.3. свідчать, що підприємство забезпечене власними основними засобами для успішного ведення господарської діяльності. Відповідно даних табл. 2.3. Ф/г «Смульського» забезпечене тими транспортними засобами, які відіграють основну роль в логістичній діяльності сільськогосподарського підприємства, а саме: вантажне авто та причеп.

Підприємство не має власного комбайну, тому купує послуги «оренда комбайну з екіпажем». На підприємстві працює 2 наймані особи, а також самі члени фермерського господарства. Крім того, підприємство використовує послуги фізичних осіб-підприємців для здійснення певного виду робіт.

Для здійснення фінансово-господарської діяльності підприємство має бути забезпечене активами, динаміку яких представимо в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка активів Ф/г «Смутьського» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Основні засоби	200	200	300	0	100
Разом необоротні активи	200	200	300	0	100
Запаси	1002,6	1102	1623,7	99,4	521,7
Грошові кошти та їх еквіваленти	1,0	0	0	-1	0
Витрати майбутніх періодів	0	302	292	302	-10
Усього оборотні активи	1003,6	1405	1915,7	401,4	510,7
Усього активи	1203,6	1605	2215,7	401,4	610,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл.2.4 свідчать, що загальна вартість активів підприємства у 2022 році зросла на 401,4 тис.грн., а у 2023 році - ще на 610,7 тис.грн. Основні засоби у 2022 році не змінилися, а у 2023 році зросли на 100 тис.грн. за рахунок придбання борони. Запаси у 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 99,4 тис.грн., у 2023 році - ще на 521,7 тис.грн. Грошові кошти були наявні лише у 2021 році. Витрати майбутніх періодів зросли у 2022 році на 302 тис.грн порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зменшилися на 10 тис.грн. Загальна вартість оборотних активів у 2022 році зросли на 401,4 тис.грн., а у 2023 році - ще на 510,7 тис.грн. В табл.2.5 представимо структуру активів підприємства за досліджуваний період.

Дані табл.2.5 свідчать, що в структурі активів переважають оборотні активи, їх питома вага складає більше 85 %. В структурі оборотних активів переважають запаси, що є типовим для с/г підприємств. В табл.2.6 представимо динаміку джерел фінансування підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.5

Структура активів Ф/г «Смутьського» за 2021-2023 роки, %

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Основні засоби	16,62	12,46	13,54	-4,16	1,08
Разом необоротні активи	16,62	12,46	13,54	-4,16	1,08
Запаси	83,30	68,66	73,28	-14,64	4,62
Грошові кошти та їх еквіваленти	0,08	0,00	0,00	-0,08	0,00
Витрати майбутніх періодів	0,00	18,82	13,18	18,82	-5,64
Усього оборотні активи	83,38	87,54	86,46	4,16	-1,08
Усього активи	100	100	100	0,00	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.6

Динаміка джерел фінансування активів Ф/г «Смутьського» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Нерозподілений прибуток	1203,6	1605	2215,7	401,4	610,7
Усього власного капіталу	1203,6	1605	2215,7	401,4	610,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл.2.6 свідчать, що підприємство фінансується лише за рахунок власного капіталу, який у свою чергу фінансується за рахунок нерозподіленого прибутку. У табл.2.7 представимо динаміку фінансових результатів підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.7

Динаміка активів Ф/г «Смутьського» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції	412	991	1566	579	575
Інші операційні доходи	0	0	79	0	79
Разом доходи	412	991	1645	579	654
Інші операційні витрати	365,8	302	0	-63,8	-302
Витрати	365,8	302	0	-63,8	-302
Чистий прибуток	46,2	689	1645	642,8	956

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл.2.7 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році збільшився на 579 тис.грн., а у 2023 році - ще на 575 тис.грн. Інші операційні доходи були лише у 2023 році від здачі в оренду трактору. Інші операційні витрати були наявні у 2021 та 2022 році, так як у 2023 році були використані запаси матеріально-технічних засобів для здійснення діяльності.

Чистий прибуток у 2022 році збільшився на 642,8 тис.грн. порівняно з 2021 роком, а у 2023 році - ще на 956 тис.грн. Зростання чистого прибутку пояснюється зміною структури посівів, у 2021 році підприємство вирощувало пшеницю та ячмінь, а у 2022 році додало соняшник, у 2023 році підприємство повністю змінило орієнтацію на соняшник.

Важливе місце під час війни відіграє фінансовий стан підприємства. Як зазначають автори роботи [48]: «збільшення фінансової стійкості підприємства є важливим моментом для кризи, яка може бути пов'язана як з організаційно-управлінськими заходами, так і з удосконаленням оборотних активів та ефективністю використання фінансових та матеріальних ресурсів» [49]. Військова агресія привела значну кількість малих підприємств в Україні у стан кризи, фінансовий стан якого не був готовий до зміни умов та відповідно підприємства не змогли відреагувати і збанкрутували.

В таблиці 2.8 представимо динаміку показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства за досліджуваний період, які відображають фінансовий стан підприємство.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ефективності фінансово-господарської діяльності

Ф/Г «Смульського» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт фінансової автономії	1	1	1	0	0
Рентабельність підприємства	11,21	69,53	105,04	58,31	35,52
Рентабельність активів	3,84	42,93	74,24	39,09	31,31
Рентабельність власного капіталу	3,84	42,93	74,24	39,09	31,31

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл.2.8 свідчать, що підприємство є фінансово самостійним та рентабельним. Підприємство фінансується лише за рахунок власного капіталу, проте, вважаю, що ефективна фінансово-господарська діяльність підприємства не може здійснюватися без постійного залучення позикових коштів. Конкурентні позиції малих підприємств (МП) на відкритому кредитному ринку загалом можна охарактеризувати як несприятливі, що значною мірою пов'язано зі специфікою організації господарської діяльності у межах малих фірм. У зв'язку з цим виникає проблема обмеженого кредитного фінансування бізнесу. Подолання цієї проблеми можливе лише шляхом реалізації політики державної підтримки малого бізнесу та формування ефективних моделей і механізмів кредитування сектора економіки, що розглядається, на основі детального вивчення особливостей малого підприємства як суб'єкта кредитних відносин.

З допомогою кредитних ресурсів можливо значно розширити обсяг фінансово-господарської діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, прискорити формування різних цільових фінансових фондів та підвищити ринкову вартість підприємства. Тому Ф/Г «Смутьського» необхідно застосовувати комбіновані джерела фінансування для підвищення результативності діяльності підприємства.

2.3 Оцінка впливу війни на розвиток ФГ «Смутьського»

У довоєнний період підприємства аграрного сектору потребували розвитку інфраструктури та технологій, покращення фінансування та забезпечення малих виробників необхідними ресурсами для забезпечення сталого розвитку. Однак з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України ці питання стали ще більш актуальними і загострилися, оскільки війна призвела до знищення інфраструктури, зменшення доступу

до фінансування та ресурсів, а також загострила проблеми малих виробників.

Для успішного виконання завдань в галузі сільського господарства важливе значення має вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на управління персоналом, на продуктивність праці, на повне і своєчасне використання резервів зростання, вдосконалення науково-обґрунтованої системи планування та аналізу оцінки ефективності управління персоналом та продуктивності праці.

Фактори зовнішнього середовища – це фактори, які знаходяться поза підприємством, оскільки воно як відкрита система залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок енергії, ресурсів, споживачів і кадрів.

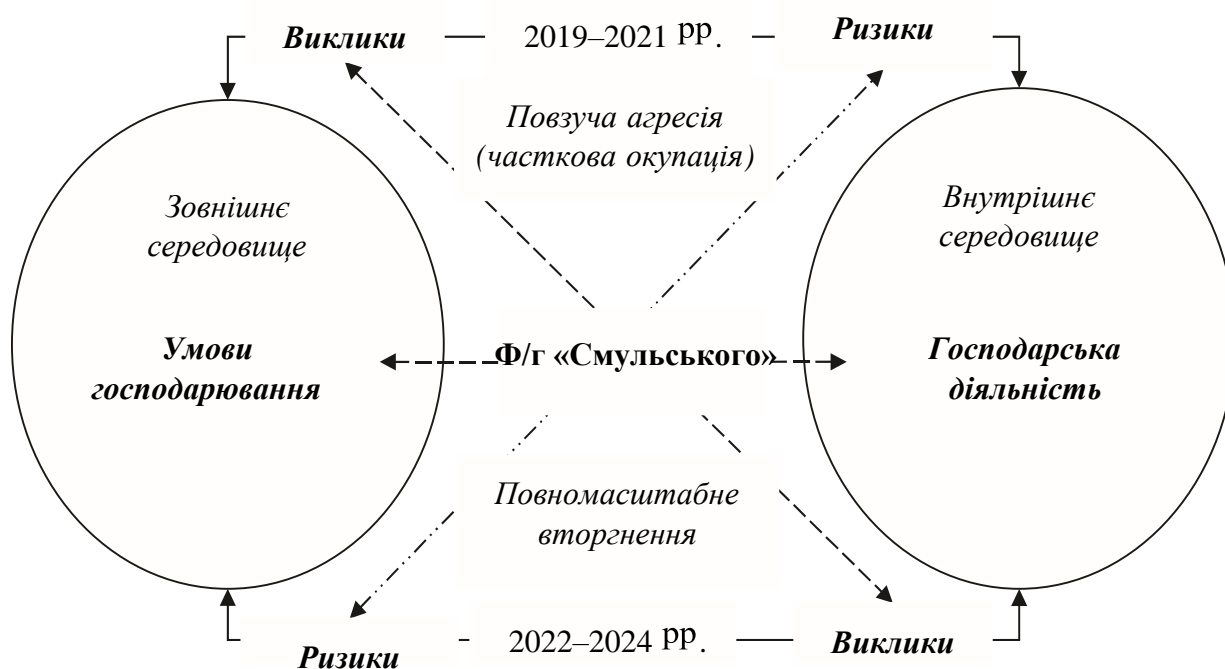


Рис.2.2. Вплив факторів на фінансово-господарську діяльність Ф/Г «Смульського»

Джерело: розроблено автором на основі

Проведемо PEST аналіз Ф/Г «Смульського» в табл.2.9. Аналіз виконувався за схемою «фактор-вірогідність-вплив-можливі заходи». Результати аналізу дозволяють оцінити ситуацію, яка склалася в сфері фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.9

PEST аналіз Ф\Г «Смульського»

Найменування фактору	Вірогідність	Вплив	Можливі відповідні заходи
Політичні фактори			
Податковий режим змінюється	Середня	Зміна податкового навантаження на бізнес	Моніторинг законодавства
Державне регулювання діяльності галузі	Висока	Зменшення прибутку	Дотримання встановлених норм
Розростання військової агресії	Висока	Зменшення доходів, призупинення діяльності	Адаптація до нових умов
Економічні фактори			
Зміна платоспроможного попиту	Низька	Зміна валового прибутку	Заклученні довгострокових контрактів
Зростання економіки	Низька	Зростання валового прибутку	Надання додаткових послуг
Зростання ціни на ресурси	Висока	Збільшення витрат	Застосування енергозберігаючих технологій, перепрофілювання виробництва
Соціальні фактори			
Зниження купівельної спроможності	Низька	Зменшення валового прибутку	Розширення продажу
Відсутність на ринку праці кваліфікованих спеціалістів	Середня	Втрата якості	Мотивація персоналу на результат, розробка системи навчання персоналу
Технологічні фактори			
Впровадження нових технологій	Середня	Зміна валового прибутку	Активна участь в провадженні даних технологій на власному підприємстві
Поява нового технологічного обладнання	Середня	Збільшення конкуренції	Моніторинг технологій, придбання нового обладнання, навчання персоналу

Джерело: складено автором

Таким чином, PEST аналіз вказує на те, що перепрофілювання виробництва, впровадження нових технологій, а також постійне навчання

робітників підприємства – запорука стабільного розвитку компанії в умовах зміни зовнішнього середовища.

Ф/г «Смутьського» реалізовувало власновирощену продукцію на внутрішньому ринку.

Основними покупцями підприємства були:

- ТОВ «СП Нібулон»;
- ТОВ «Кернел Трейд»;
- ТОВ «Агровиробництво»;
- ТОВ «Агро Лайф»;
- інші.

Проте з початком війни підприємство стикнулося з труднощами реалізації, так як було ускладнено логістику, ТОВ «Нібулон» призупинив свою роботу, залишки продукції залишалися у складі підприємства. Окрім того, був ризик відсутності можливості дозрівання продукції та її збору.

Підприємство адаптувалося до нових умов, у 2023 році для поповнення оборотних коштів було здано в оренду трактор іншим господарствам. Також підприємство у 2021 році було придбано насіння соняшнику, яке посіяно у 2022 році та 2 га під насіння, яке було використано для посіву у 2023 році. Підприємство перепрофілювало виробництво у сторону соняшнику, який має більш високу вартість.

Оцінити вплив війни на діяльність підприємства без залучення керівника підприємства не було можливим, так як підприємство є малим, не складає звіт про управління, в якому зазначаються умови та ризики діяльності підприємств за кожен рік здійснення фінансово-господарської діяльності.

Саме тому, в процесі проведення досліджування було надіслано опитувальний лист на електронну пошту підприємства з проханням відповісти на питання, на що підприємство погодилося і було отримано наступні відповіді.

На питання «Скільки відсотків земель у вашому виробництві зазнали руйнувань під час війни?» отримали наступне (рис.2.3).



Рис.2.3. Відповідь на питання: «Скільки відсотків земель у вашому виробництві зазнали руйнувань під час війни?», %

Джерело: складено автором на основі відповідей підприємства

Отже, землі, які використовує у своїй діяльності Ф/г «Смульського» у своїй діяльності майже не постраждали, зі слів підприємства було пошкоджено край поля, де на місці прильоту ракети утворилася невелика вирва, але відсоток пошкоджень не значний. В таблиці 2.10 представлено відповіді на питання, які потребували «так» чи «ні».

Таблиця 2.10

Вплив війни на фінансово-господарську діяльність Ф/г «Смульського»

Питання	Так	Ні
Чи задумувалися Ви з початком війни про припинення діяльності?	+	
Чи припиняли Ви діяльність на початку війни?	+	
Чи виникали проблеми з постачанням матеріальних ресурсів під час війни?	+	
Чи виникали потреби з отриманням послуг з обробки землі та збору врожаю під час війни?	+	
Чи відчули Ви зростання вартості ЗЗР, дизпалива, насіння тощо під час війни?	+	
Чи вважаєте Ви необхідним продовжувати сільськогосподарських діяльність під час війни?	+	
Чи отримували Ви допомогу від держави під час війни?		+

Джерело: складено автором

Отже, дані табл.2.10 свідчать, що підприємство стикається з труднощами в процесі фінансово-господарської діяльності та за період війни не зверталося за допомогою та не отримувало її від держави.

Керівник підприємство розподілив труднощі, з якими стикається підприємство за балами, від найбільших до найменших (рис.2.4).



Рис.2.4. Труднощі, з якими стикається Ф/Г «Смульського» під час війни, бали

Джерело: складено автором на основі відповідей підприємства

Отже, найбільшими труднощами, з якими стикається підприємство є ризик переміщення бойових дій на Миколаївську область та землі підприємства, які зроблять неможливим здійснення фінансово-господарської діяльності; зростання вартості ресурсів, необхідних для здійснення діяльності та як наслідок складності у її плануванні; підвищення податкового навантаження (зростання військового збору до 5 % та можливість підвищення ПДВ).

В табл.2.11 представимо SWOT-аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства під час війни.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз фінансово-господарської діяльності Ф/г «Смульського»
під час війни

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Достатність трудових ресурсів для ведення діяльності на площі 170 га Наявність екологічно чистих земельних ділянок Відсутність забруднення та замінування землі Наявність надійних постачальників Наявність постійних покупців Висока врожайність</p>	<p>Низька гнучкість господарювання Відсутність досвіду роботи в кризових умовах Високе податкове навантаження Недосконалість законодавства Низький рівень лобіювання та захисту інтересів малого аграрного виробництва на державному рівні Відсутність доступних кредитів Відсутність підтримки місцевого самоврядування Висока залежність від ринкової кон'юнктури</p>
Можливості	Загрози
<p>Підвищення конкурентоспроможності Розширення доступу до державних грантів та програм кредитування Спрощення отримання сертифікатів якості продукції Впровадження нових технологій виробництва Розширення площ виробництва Виробництво нових видів продукції Можливість освоєння фінансових ресурсів Матеріально-технічне переоснащення фермерського господарства Впровадження інноваційних проектів у рамках державно-приватного партнерства чи колаборації з іншими підприємствами</p>	<p>Невідповідність виробленої продукції нормам якості Зростання діяльності та кількості агрохолдингів в області Високі ціни на ресурси та електроенергію Втрата ресурсів та земель через військові дії Зменшення попиту на продукції Зростання податкового законодавства Підвищення транспортних витрат</p>

Джерело: складено автором

Отже, в процесі дослідження впливу війни на фінансово-господарську діяльність підприємства встановлено, що Ф/г «Смульського» вдалося не зазнати тих наслідків війни, які зазнали інші підприємства області, що обумовлено перш за все віддаленістю земельних ділянок від бойових дій. Проте підприємство має труднощі з здороженням матеріально-технічних ресурсів для ведення фінансово-господарської діяльності, зростанням податкового навантаження, збільшенням конкуренції зі сторони агрохолдингів, відсутністю підтримки держави та місцевих органів влади.

Варто також зазначити, що підприємство не використовує кредитні кошти, тому йому складно розширювати свою діяльність, оновлювати основні фонди. Незважаючи на труднощі Ф/г «Смульського» має багато сильних сторін та можливостей підвищення конкурентоспроможності та прибутковості, а саме: наявність екологічно чистих ґрунтів, постійних та надійних постачальників та покупців. Для використання можливостей підприємству варто розглянути питання збільшення трудових ресурсів та підвищення рівні соціальної відповідальності. Погоджуємося з думкою авторів в роботі [37], які зазначають, що «сільськогосподарські підприємства з вищим рівнем господарської діяльності не сильно відрізняються від дрібніших щодо виконання соціально та екологічно відповідальних заходів». Тому, Ф/г «Смульського» потрібно провадити соціально активну політику у процесі своєї фінансово-господарської діяльності з метою підвищення іміджу у Миколаївській області, не лише як якісного виробника, але як і відповідального роботодавця.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ПРИКЛАДІ ФГ СМУЛЬСЬКОГО

3.1 Напрями формування нових логістичних та бізнес ланцюгів для малого підприємства

За останні роки в нашій країні та світі відбулися суттєві зміни політичної ситуації, що викликало перебої у роботі практично всіх галузей, задіяних в економіці. І аграрна сфера не стала винятком. Серйозні проблеми з логістикою та ланцюгами постачання аграрної продукції виявилися ще в період пандемії, коли через закриття кордонів між країнами стали розриватися класичні логістичні ланцюги постачання, які раніше формувалися багатьма десятиліттями. Подальші геополітичні зміни лише посилили проблеми у логістичних ланцюжках усіх країн світу, зокрема й України.

Створення ефективної логістики та бізнес-ланцюжків має вирішальне значення для процвітання малого бізнесу у сфері аграрного виробництва. Визначимо основні ключові стратегії, які необхідно використовувати Ф/г «Смутьського» у своїй майбутній діяльності:

1. Співпраця з надійними постачальниками логістичних послуг: співпраця з відомими логістичними компаніями, щоб забезпечити своєчасну та економічно ефективну доставку товарів.

2. Оптимізація управління ланцюжком поставок: необхідно оптимізувати ланцюжок поставок, використовуючи програмне забезпечення для управління запасами та методи своєчасного постачання запасів, щоб скоротити витрати на зберігання та покращити грошовий потік.

3. Використовувати технології: впровадження логістичного програмного забезпечення для транспортування, управління запасами та виконання замовлень з метою підвищення ефективності та точності. Для початку у зв'язку з відсутністю значних коштів у підприємства та його

масштабами, необхідно встановити GPS навігатор, а з розширенням діяльності збільшувати автоматизацію логістики.

4. Розвивати міцні стосунки з постачальниками: створювати та підтримувати хороші стосунки з постачальниками, щоб гарантувати надійність та домовлятися про більш вигідні умови.

5. Зосередитися на обслуговуванні клієнтів: переконатися, що ваші логістичні операції та якість продукції орієнтовані на клієнтів. Швидка та надійна доставка якісної продукції відповідно до умов договору може значно підвищити задоволеність та лояльність клієнтів.

6. Використовувати аналітику даних для відстеження продуктивності, виявлення вузьких місць та прийняття обґрунтованих рішень для покращення логістичних процесів та бізнес-процесів на підприємстві.

7. Інвестиції в навчання: регулярне навчання співробітників новітнім методам та технологіям логістики, аграрного виробництва, бізнес-процесів забезпечить безперебійну роботу підприємства.

8. Практики сталого розвитку: впровадження у логістичні операції практики сталого розвитку, такі як використання екологічно чистого пакування та оптимізація маршрутів для скорочення викидів вуглекислого газу.

В умовах глобальної нестабільності, спричиненої геополітичною напруженістю, будь-які збої поставок можуть призвести до збитків для бізнесу. Тому оптимізація в управлінні ланцюгами постачання є одним з важливих завдань найближчого майбутнього. Насправді, сьогодні гостро стоїть необхідність побудови стійких ланцюжків поставок.

Зосередившись на цих напрямках, Ф/г «Смульського» може побудувати надійну логістику та бізнес-ланцюжки, які будуть підтримувати зростання та ефективність діяльності.

Для малого підприємства, які мають більш широкий спектр виробництва ніж Ф/г «Смульського», а також для даного підприємства у

майбутньому виділимо головні завдання у межах побудови стійких ланцюжків поставок.

1. Цифрова трансформація (цифровий струс). Зростання інвестицій у цифрові технології управління ланцюгами постачання. Це дозволить досягти прозорості та ефективності операцій по всьому ланцюжку. Зазначимо головні технології у ланцюгах постачання майбутнього:

- генеративний штучний інтелект (ГШІ). Являє собою підкатегорію ШІ, здатну кардинально змінити управління ланцюжками постачання, логістику та закупівлі. Програмні двигуни, що працюють на базі ГШІ, здатні обробляти набагато більше даних у порівнянні з попередніми формами машинного навчання та аналізувати нескінченно складний набір змінних;

- S&OP із підтримкою штучного інтелекту. Програми для планування продажів та операцій (S&OP) та інтегрованого бізнес-планування (IBP) за допомогою ШІ допоможуть усунути розрив між плануванням та виконанням ланцюжків поставок [37].

Планування з мінімальним втручанням людини допоможе виключити значну частину ручної роботи та дозволить використати всю потужність передової аналітики для обробки значно більшого обсягу інформації;

- технологія «цифровий двійник». Є математичною моделлю, яка повністю повторює принципи управління ланцюгами поставок. При масштабному впровадженні «цифрові двійники» можуть підвищити стійкість ланцюжків поставок;

- екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG). Для скорочення викидів вуглецю необхідні первинні джерела інформації від постачальників. Цифрові платформи надають централізовану систему для введення даних про викиди постачальниками, які можуть бути легко інтегровані у звітність компанії зі сталого розвитку;

- електромобілі, транспорт та логістика. Розумна логістика та транспорт також прискорено впроваджуватимуться разом із розвитком штучного інтелекту. Оптимізація традиційних маршрутів, машинне навчання,

прогностичні можливості суттєво підвищують ефективність логістичних ланцюжків, значно покращують клієнтський досвід, знизять ризики та сприяють досягненню цілей сталого розвитку.

2. Оптимізація доставки на останній милі. Вектор оптимізації по даному етапу ланцюжка поставок спрямований на їхнє значне скорочення. Наразі витрати на «останню милю» становлять приблизно 41% від загальних витрат на доставку.

3. Адаптивність до нових ризикових подій. Здатність реагувати на зриви. Іншими словами, з урахуванням досвіду попередніх років – підготовка до неприємного розкладу заздалегідь.

4. Інтеграція гнучких контрактів. Гнучкі контракти поділяють замовлення постачання більш дрібні блоки, надаючи покупцю можливість змінювати замовлення зі зміною попиту. Згідно з опитуваннями, 80% організацій на найближче майбутнє встановлює для себе пріоритет оперативності їхнього ланцюжка поставок та операцій.

5. Інвестиції у аналітику. Для оптимізації ланцюжків постачання необхідно більш точне прогнозування, щоб інструменти у вигляді автоматизації, штучного інтелекту та інших технологій були ще ефективнішими. Точне прогнозування разом із серйозними інструментами обробки сприяють підвищенню стійкості ланцюжка поставок [37].

Отже, мале аграрне виробництво має оптимізувати свій набір операцій у системі управління ланцюжками поставок, яка управляє зв'язками, що підтримуються підприємствами, залученими до ефективного виробництва та постачання продукції від ферми до споживачів. Загальною метою оптимізації цих встановлених процедур є задоволення вимог споживачів до якості, кількості та ціни. Використання інноваційних підходів до побудови логістичних та бізнес-процесів дозволять малому підприємству покращити умови діяльності, підвищити прибутковість та стати більш конкурентоспроможними суб'єктами національної економіки.

3.2 Інноваційні підходи до управління розвитком малого підприємництва на прикладі ФГ «Смульського»

Трансформації, що відбуваються нині у світовій економічній системі, змушують вчених досліджувати фактори, що дозволяють національним економічним системам бути стійкими та конкурентоспроможними у сучасних реаліях. Ключовим напрямом для України з її родючими чорноземами є інноваційний розвиток економіки загалом та сільськогосподарських підприємств зокрема. Варто наголосити на особливостях сільськогосподарських підприємств як економічної системи, зокрема, їх стратегічній ролі з точки зору продовольчої безпеки, ключового значення для сільської місцевості та сільського населення. Виділяються два основні напрямки інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств: удосконалення технологій виробництва та підвищення якості трудових ресурсів [4].

У поєднанні підприємництво та управління інноваціями стимулюють креативність, прийняття ризику та експериментування в організаціях. Це може працювати на практиці двома основними способами: шляхом використання підприємницьких ідей та бізнесу безпосередньо через відкриті інновації, а також шляхом натхнення і впливу підприємницького духу за допомогою програми інтрапренерства. Відкриті інновації дозволяють підприємствам отримувати доступ до багатьох ідей зовнішніх підприємців. Використовуючи ці підприємницькі ідеї, малі підприємства можуть одержувати передові рішення, розширювати охоплення ринку та прискорювати цикли розробки. Наприклад, проведення конкурсів стартапів може запрошувати підприємців представляти свої рішення, інтегруючи найкращі ідеї до інноваційного конвеєра підприємств [4].

Варто зауважити, що капітал не втратив своєї ролі в технологічному розвитку сільськогосподарських підприємств та стає доступнішим, зокрема через зниження ставки кредитів на період воєнного стану в Україні. Водночас

витрати на придбання та впровадження інноваційних технологій потребують фінансування, яке значно перевищує можливості сільськогосподарських підприємств, особливо середніх і малих. Якщо ми говоримо про новий підхід до ведення бізнесу, передбачаючи впровадження автоматизації виробництва, використання штучного інтелекту, робототехніки, використання альтернативних джерел енергії тощо, фінансувати такі проекти можуть лише великі агрохолдинги.

Помилково вважати, що проривні технології є прерогативою невеликих стартапів, які являються більш гнучкими та здатними захоплювати і втілювати нові ідеї. Розробка та впровадження ідей можлива лише за наявності значних ресурсів, які дозволяють створити необхідний науковий потенціал та супроводжувати реалізацію інноваційних проектів. В аграрному бізнесу, за відсутності капіталу необхідного розміру, лише об'єднання сільськогосподарських підприємств може залучити фінанси належного рівня. Насправді малі і середні підприємства є менш конкурентоспроможними, коли йдеться про впровадження інноваційних технологій. Саме тому Ф/Г «Смутьського» варто розглядати інноваційні проекти в колаборації з іншими підприємствами області.

Третім фактором інноваційного розвитку є наявність самих технологій, які можуть створити нові можливості для підприємств, підвищити продуктивність праці та створити нові конкурентоспроможні переваги [1]. Доступ до них практично необмежений через відсутність кордонів для потоку інформації, створення нових можливостей для спілкування та ділового співробітництва. Сьогодні можна автоматизувати понад 80% операцій, які здійснюються в сільськогосподарських підприємствах. Це створює невичерпні можливості більш ефективного використання виробничого потенціалу підприємств і прискорення зростання самого потенціалу.

Щоб повною мірою використати силу малого підприємництва та управління інноваціями, підприємства можуть використовувати різні методи, такі як пошук стартапів, краудсорсинг та хакатони. Ці підходи дозволяють

організаціям використовувати внутрішні та зовнішні підприємницькі таланти та інтегрувати їх у свої процеси управління інноваціями.

Скаутинг стартапів передбачає виявлення та співробітництво з інноваційними стартапами, очолюваними підприємцями, які привносять свіжі ідеї та технології у бізнес. Взаємодіючи зі стартапами Ф/Г «Смутьського» зможе:

- отримати доступ до передових рішень, адже стартапи часто працюють над новітніми технологіями та інноваційними рішеннями, надаючи підприємствам доступ до передових досягнень;

- прискорити інновації – співпраця зі стартапами може прискорити процес інновацій за рахунок використання гнучкості та інноваційного мислення;

- розширити можливості, за рахунок того, що стартапи можуть внести спеціалізовані навички та знання, які доповнять існуючі можливості Ф/Г «Смутьського».

Краудсорсинг має на увазі збір ідей та рішень у великій групі людей, що часто включає як внутрішніх підприємців, так і зовнішніх підприємців. Цей метод дозволить Ф/Г «Смутьського»:

- залучити різноманітний кадровий резерв: краудсорсинг відкриває доступ до інноваційного процесу широкому колу учасників, привносячи різноманітні погляди та досвід;

- генерувати великий обсяг ідей: залучаючи широку аудиторію, підприємства можуть зібрати багато ідей, збільшуючи шанси виявлення цінних інновацій;

- сприяти залученню спільноти: ініціативи з краудсорсингу можуть сформувати почуття спільності та залучення серед учасників, сприяючи розвитку культури спільних інновацій.

Хакатони – це заходи, де учасники активно співпрацюють над інноваційними проектами протягом короткого періоду. Ці заходи ефективні для Ф/Г «Смутьського» у наступному контексті:

- стимулювання швидких інновацій: інтенсивний, обмежений у часі характер хакатонів стимулює швидке мислення та швидке створення прототипів, що призводить до швидкої розробки інноваційних рішень;

- створення крос-функціональних команд: хакатони поєднують представників різних дисциплін, сприяючи міждисциплінарному співробітництву та обміну ідеями з різними підприємствами;

- виявлення та розвиток талантів: ці заходи дозволяють виявити талановитих людей з високим потенціалом та новаторських мислителів, які можуть стати цінним активом для певного підприємства, тому Ф/г «Смутьського» може знайти таланти, які мають ідею інноваційного розвитку агарного виробництва, скорочення витрат на вирощування тощо.

Щоб максимізувати переваги скаутингу стартапів, краудсорсингу та хакатонів, Ф/г «Смутьського» слід інтегрувати ці методи у свої існуючі практики управління інноваціями. Це включає:

1. Відповідність стратегічним цілям: забезпечення того, щоб підприємницькі ініціативи підтримували ширші стратегічні цілі фермерського господарства.

2. Створення підтримуючої інфраструктури: надання необхідних інструментів, ресурсів та підтримки для сприяння підприємницькій діяльності.

3. Заохочення культури інновацій: формування організаційної культури, яка цінує та винагороджує креативність, експериментування та постійне вдосконалення.

Ефективно використовуючи підприємництво шляхом пошуку стартапів, краудсорсингу та хакатонів, фермерське господарство «Смутьського» може покращити свої процеси управління інноваціями та забезпечити стійке зростання і успіх. Інтеграція цих підприємницьких підходів до управління інноваціями дозволить фермерському господарству та іншим представникам малого підприємництва постійно адаптуватися та процвітати на конкурентному ринку. Синергія між підприємництвом та управлінням

інноваціями може революціонізувати підхід підприємств до зростання та розвитку.

Обираючи інноваційний проєкт Ф/Г «Смутьського» пропонуємо наступний алгоритм на рис.3.1.



Рис.3.1. Алгоритм відбору інноваційного проєкту суб'єктом малого підприємництва в аграрному секторі економіки

Джерело: складено автором на основі [13]

Використовуючи вищенаведений алгоритм Ф/Г «Смутьського» зможе обирати інноваційний проєкт, який підійде його масштабам та можливостям. В Україні наявно багато практик використання інноваційних проєктів у галузі сільського господарства. Цікавим є пропозиція авторів у роботі [51] щодо можливості використання відходів сільськогосподарської сировини для виробництва екологічно чистої енергії. У результаті проведених досліджень авторами розроблено методику узгодження конфігурацій технологічно інтегрованих проєктів «European Green Deal» з виробництва екологічно чистої енергії з відходів сільського господарства на території окремого регіону з урахуванням їх специфіки проєктного середовища [51].

Автори роботи [50] також пропонують інноваційний проєкт з виробництва гранулятора комбікормів, як перспективний напрям в сільському

господарстві. Отже вітчизняними науковцями розроблено багато інноваційних проєктів для розвитку малого аграрного виробництва.

Проте для того, щоб впровадження інноваційних проєктів стало можливим для даного фермерського господарства необхідно перш за все збільшувати масштаби діяльності, залучати нові трудові ресурси, впроваджувати нові напрями діяльності з меншим операційним циклом для поповнення обігових коштів.

3.3 Рекомендації щодо перепрофілювання малого підприємництва у сфері аграрного виробництва та обґрунтування заходів для ФГ «Смульського»

Вибір напрямів та видів діяльності для малих підприємств значною мірою визначається економічними, географічними та кліматичними умовами районів їхнього майбутнього функціонування. Ф/г «Смульського» здійснює свою діяльність у південному регіоні України у Миколаївській області, землі у власності підприємства не мають зрошення, що обумовлює вибір додаткових видів діяльності. Варто зауважити, що вирощування соняшника є прибутковим, проте несе багато ризиків, особливо в період війни та повоєнного відновлення, так як існують загрози втрати врожаю, проблеми з реалізацією, зростанням засобів захисту рослин тощо. Для поповнення оборотних коштів підприємству необхідно мати додаткову справу з коротшим операційним циклом, наприклад, вирощування грибів.

Варто зауважити, що підприємство має для цього відкритий вид діяльності: КВЕД 01.13 — вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів. Окрім цього, 2 га земельної ділянки не задіяні у виробництві та знаходяться поруч зі складом фермерського господарства.

Порівняльна статистика показує, що українці з'їдають у середньому 1,4 кг грибів на рік, а європейці – 5–6 кг. При цьому зберігається стабільний інтерес до свіжої продукції. Її дефіцит становить близько 50 тис. тонн на рік, незважаючи на постачання з-за кордону. Тому навіть напрям діяльності із

вирощування грибів — перспективний напрямок із невисоким рівнем конкуренції.

Експерти стверджують, що можна прогнозувати щорічне зростання ринку в межах 6%. Це підтверджують показники приросту. Починаючи з 2023 року він зріс на 50%, планомірно підвищуючись у середньому на 15% на рік. Зростання попиту обумовлено трендом на здорове харчування. Поява фермерських господарств, які впроваджують повністю автоматизовані технології вирощування, суттєво скорочує витрати на вирощування продукції та підвищує врожайність у кілька разів [3].

Відомо понад тисячу видів їстівних грибів. І лише третина з них може зростати в умовах українського клімату. При цьому штучно можна вирощувати 80 видів, а з комерційною метою — всього 5.

Серед них наступні:

- печериці. Це затребуваний сорт грибів, який відрізняється коротким терміном дозрівання та дає до 5 урожаїв на рік. Він підходить для безпосереднього вживання та переробки. Вирощування печериць як бізнес дозволяє створити безвідходне виробництво;

- гливи. Другий за популярністю комерційний сорт, врожайність якого становить 7–8 кг на місяць із блоку. Його цінують за смак, поживну цінність та хорошу транспортабельність. Гливи — затребувані гриби, їхнє вирощування як бізнес можна рекомендувати новачкам;

- білий гриб. Цей сорт відносять до преміум-класу, тому він відрізняється стабільно високою ціною та попитом. Щоб налагодити цілий рік вирощування білих грибів як бізнес, необхідно планувати значні витрати. Потрібні вкладення в облаштування теплиць із мікрокліматом, наближеним до лісового;

- опеньки. Оптимальний варіант для вирощування. Сорт відрізняється невибагливістю. Опеньки відмінно ростуть у дерев'яних бочках, не вимагаючи створення спеціальних умов. Але через порівняно невеликий попит на них ніша все ще вільна;

- лисички. Це вид, який не вирощують у промислових масштабах, бо ще немає відповідної технології для тепличних умов. Прекрасно росте на заздалегідь підготовленому ґрунті на відкритому повітрі. Тому його варто розглядати як сезонний бізнес чи додатковий напрямок [3].

Лідерами ринку залишаються печериці та гливи, на частку яких припадає майже 98% виробництва. Щомісячний прибуток залежить від розміру ферми, обраного для культивування виду грибів, а також способу розведення. Найпопулярніший сорт — печериці, їхнє вирощування як бізнес показує рентабельність 25% [3]. Ця ідея буде актуальною для аграріїв, які мають вільне приміщення для облаштування теплиці, а також господарств, що можуть реалізовувати гриби у великих обсягах. Саме тому, рекомендуємо Ф/г «Смутьського» вирощувати печериці. Переваги виробництва печериць для Ф/г «Смутьського» представимо на рис.3.2.:

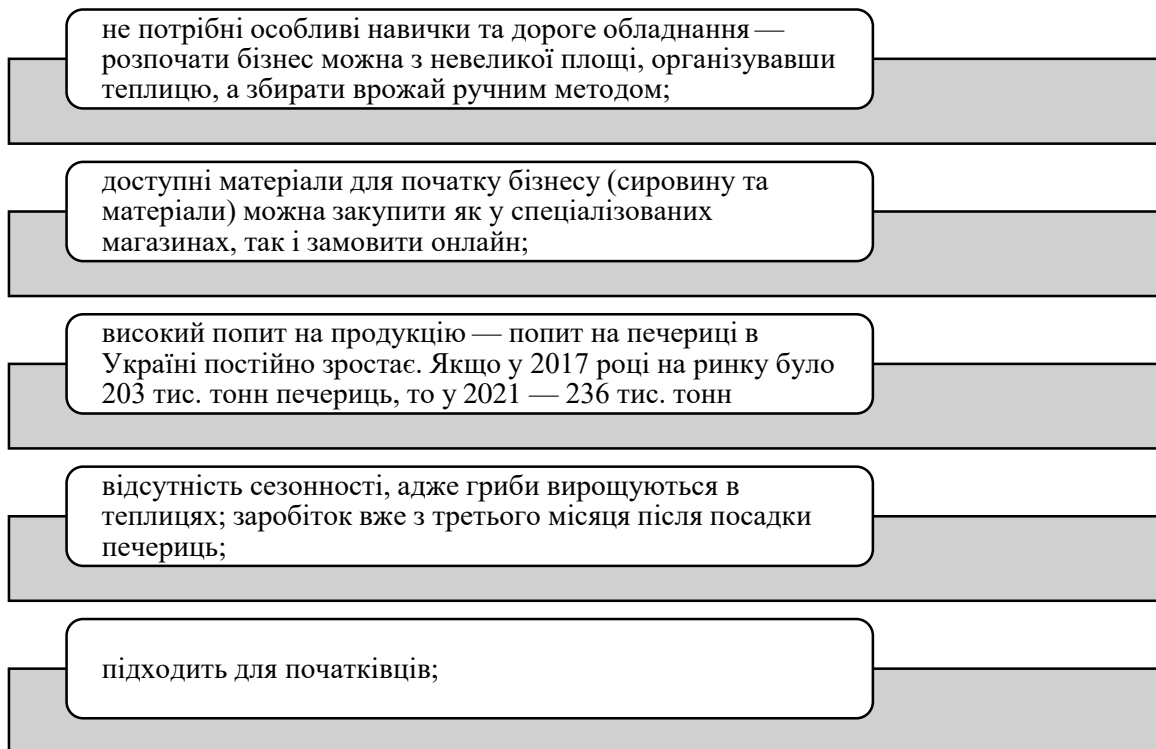


Рис.3.2. Переваги виробництва печериць для Ф/г «Смутьського»

Джерело: розроблено автором

Виробництво в приміщенні вимагає закупівлі та встановлення: систем автоматичного поливу; системи вентиляції; освітлювальних приладів; датчиків вологості, температури тощо; генераторів туману; змішувачів субстрату. Малий бізнес аграрного сектору в силу обмеженості масштабів діяльності щодо невеликих ринків ресурсів та збуту, а також інших специфічних особливостей спрямований у здебільшого на задоволення місцевих потреб у товарах та послугах, тому при виборі каналів збуту потрібно врахувати вищезазначене..

Для реалізації продукції можна використовувати кілька каналів:

- автономна точка на продуктовому ринку. Проте даний канал потребує залучення ще однієї людини та понесе додаткові витрати;
- оптовий продаж торговим мережам;
- спеціалізовані магазини (відділи здорового харчування, фермерської та органічної продукції);
- заклади громадського харчування (бари, ресторани, кафе);
- заводи із заготівлі та переробки сільськогосподарської продукції.

В Миколаївській області не має виробників грибів, лише невеликі домашні господарства, які реалізують власну продукцію з дому чи на ринку. Тому підприємство зможе заключити договори для постачання грибів у заклади громадського харчування та магазини.

Ф/г «Смутьського» необхідно забезпечити наступні умови виробництва (рис.3.3)

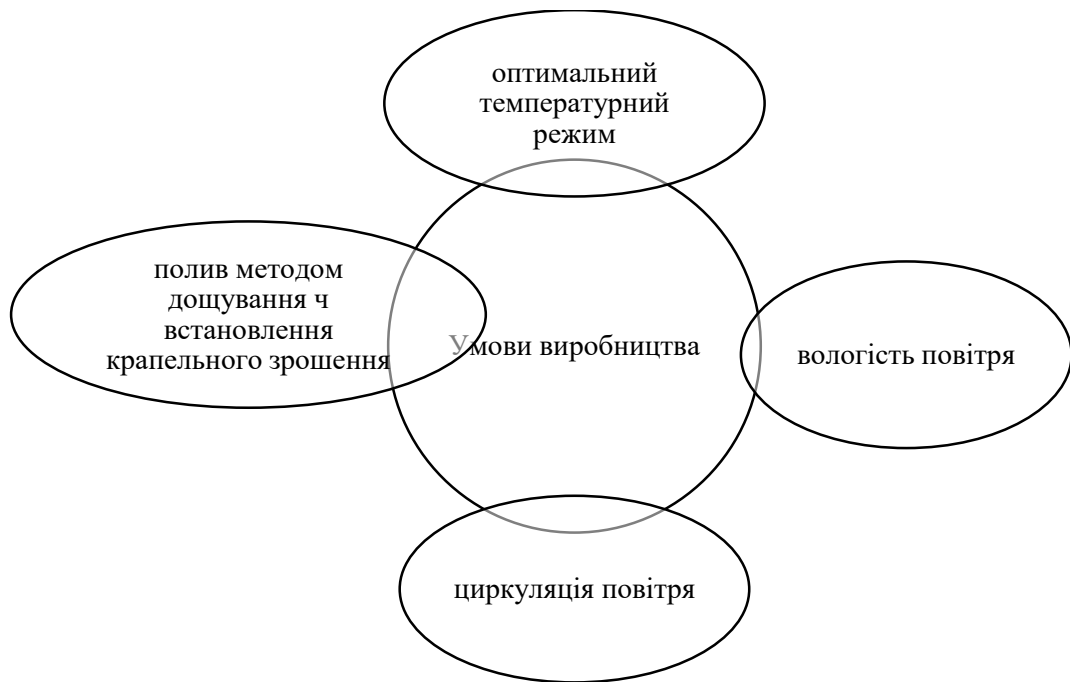


Рис.3.3.Умови виробництва печериць для Ф/Г «Смутьського»

Джерело: розроблено автором на основі

Варто зауважити, що біля складу та земельної ділянки підприємство має власну скважину, що є додатковою перевагою, так як спрощує роботу з поливом, даючи можливість встановлення крапельної стрічки. Отже вищезазначене зменшує витрати на реалізацію проєкту та створює всі необхідні умови для його реалізації.

Необхідно теплиці, які можна придбати вже готові під вирощування грибів.

Приміщення поділяють на 4 зони, які докладно описані на рис.3.4.:

Для виробництва компосту	•тут обов'язково має бути система вентиляції, оптимальна температура 12-16 °С. Для 1 т компосту потрібно 20 кв. м.
Для пастеризації компосту	•герметична камера з окремим входом. Її можна зробити самостійно або придбати.
Для вирощування міцелію	•з дотриманням оптимальних умов для росту: температура повітря до 26 °С, вологість не менше 95% та організована система вентиляції.
Для вирощування врожаю	•оптимальна температура для вирощування печериць — до 16°С, а вологість — 80%.

Рис.3.4. Характеристика необхідного приміщення для вирощування грибів

Джерело: розроблено автором на основі [3]

В аграрній літературі зазначено, що з однієї тонни компосту можна зібрати практично тонну грибів. Планований обсяг виробництва за виробничий цикл – 1500 кг з однієї теплиці, за рік (6 виробничих циклів) – близько 11000 кг. з 1 теплиці, а з 3-х - 33000 кг (33 т.). Такі обсяги нескладно реалізувати при незначній конкуренції у Миколаївській області.

Представимо в табл.3.1 вартість інвестиційних витрат на започаткування нового напрямку діяльності - виробництво грибів.

Таблиця 3.1

Вартість інвестиційних витрат на започаткування нового напрямку діяльності - виробництво грибів для Ф/Г «Смульського»

Стаття витрат	Сума, тис.рн.
Програмне забезпечення з автоматизації бізнес-процесів	13,0
Придбання теплиць та матеріалів для їх встановлення, 3 шт	150,0
Придбання обладнання	40,0
Придбання матеріалів для компосту	12,0
Усього	223,0

Джерело: розроблено автором

Отже, загальні інвестиційні витрати складуть 223 тис.грн. та будуть складати власні кошти підприємства. В табл.3.2 представимо розрахунок можливого річного ефекту запропонованого проекту для підприємства.

Таблиця 3.2

Розрахунок ефекту від запропонованого проекту Ф/Г «Смульського», тис.грн.

Показники	Показники доходу		
	Оптимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
Реалізація грибів за рік	2000,0	1500,0	800,0
Реалізація грибів за три роки	6000,0	4500,0	2400,0

Джерело: розроблено автором

Отже, з оптимістичним сценарієм протягом року дохід складе 2000 тис.грн., за реалістичним - 1500 тис.грн., а песимістичним - 800 тис.грн. Для оцінки доцільності впровадження проекту розрахуємо показники за реалістичним сценарієм.

Таблиця 3.3

Схема грошових потоків від впровадження запропонованих заходів для Ф/Г «Смульського» за реалістичним сценарієм за 5 місяців 2025 року

Параметр	1	2	3	4	5	Разом
Грошовий потік, тис.грн	125	125	125	125	125	625
Обсяг інвестицій, тис.грн	223					
Коефіцієнт дисконтування, 25%	0,8	0,65	0,51	0,41	0,33	
Дисконтовані грошові потоки	100	81,25	63,75	51,25	41,25	337,5
Чиста теперішня вартість (NPV)	159,5					
Індекс прибутковості (PI)	1,0					
Термін окупності (РВР), місяців	2,5					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	47					

Джерело: розроблено автором

Таким чином, за реалістичним сценарієм реалізації проєкту NPV складе 159,5 тис.грн., PI- 1,0; термін окупності РВР - 2,5 місяців, а IRR-47 %. Отже, впровадження запропонованих заходів дозволить Ф/Г «Смутьського» підвищити конкурентоспроможність на ринку аграрного виробництва, поповнити оборотні кошти, уникнути проблем з обіговими коштами та забезпечить страхування ризиків втрати основного виду доходу.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження було вирішено всі поставлені завдання та встановлено наступне:

1. Визначено сутність малого підприємництва. Мале підприємництво характеризується як особливий, новаторський, антибюрократичний стиль господарювання, в основі якого постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації, вміння залучати та використовувати для вирішення поставленого завдання ресурси з найрізноманітніших джерел, підприємець - людина, яка витрачає на це весь необхідний час та сили, бере на себе весь фінансовий, психологічний та соціальний ризик, отримуючи в нагороду гроші та задоволення досягнутим. Під малим підприємництвом в агропромисловому комплексі розуміються фізичні особи, які здійснюють підприємницьку діяльність без утворення юридичної особи (індивідуальні підприємці) та юридичні особи (комерційні організації), які задовольняють умовам віднесення до категорії малих підприємств. Для визначення місця малого підприємництва в системі аграрних відносин встановлено, що, крім суттєвої частки у загальному обсязі сільськогосподарського виробництва, велике його значення у вирішенні соціальних проблем села, налагодженні сталого розвитку сільських територій, забезпеченні зайнятості та підтримці доходів сільського населення.

2. Визначено особливості управління розвитком малого підприємництва у повоєнний період. Дослідження показали, що воєнний стан негативно вплинув на розвиток малого підприємництва, зросли ризики провадження фінансово-господарської діяльності, відбулося скорочення ринків збуту продукції, зростає інфляція, вартість електроенергії, відбулося руйнування критичної інфраструктури, повернулася довоєнна податкова політика. Такі зміни змусили мале підприємництво шукати нові шляхи розвитку. В умовах повоєнного відновлення малому підприємству необхідно націлитися на сталий та інклюзивний розвиток, тісніше співпрацювати з місцевими

постачальниками, впроваджувати інноваційні технології, залучати до співпраці іноземних інвесторів, розширювати напрями виробництва, впроваджувати соціальні проекти. Важливе місце в повоєнному відновленні малого підприємництва займає держава, завдання якої сприяти його розвитку шляхом надання підтримки, спрощення податкових умов, надання грантів, відновлення виробничої інфраструктури тощо.

3. Розглянуто сучасний стан малого підприємництва в Україні та встановлено таке: незважаючи на зростання кількості малого підприємництва, їх питома вага в загальному обсязі реалізації залишається незначною, у 2022-2023 роках зросла кількість збиткових підприємств. Встановлено, що перевагами малих підприємств виявилася їхня гнучкість та адаптивність, можливість більш швидко приймати рішення як реакцію на зовнішні та внутрішні загрози, що виступає важливими характеристиками життєздатності системи. Основними тенденціями розвитку малого підприємництва в Україні є: зростання технологічності, збільшення фокусу на сталий розвиток; розширення міжнародної співпраці; зростання кількості підприємств в сфері електронної комерції. До проблем, що стримують розвиток малого аграрного підприємництва, можна віднести: суперечливість податкового законодавства; труднощі з реалізацією виробленої сільськогосподарської продукції, наявність значної кількості посередників; недостатній доступ сільськогосподарських кооперативів до закупівель сільськогосподарської продукції найбільшими замовниками; диспаритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію; недостатньо розвинену транспортну інфраструктуру в деяких населених пунктах сільської місцевості; нестача кваліфікованих кадрів у галузі ведення агробізнесу. Значна потреба у кадрах для суб'єктів малого та середнього підприємництва сільських територій пов'язана з нестачею фахівців на ринку праці та недостатністю фінансових ресурсів підприємств для найму таких спеціалістів.

4. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності Ф/Г «Смульського», який показав таке: підприємство здійснює вирощування

сільськогосподарських культур у Миколаївській області на площі 150 га, має матеріально-технічні ресурси для здійснення даної діяльності; активи підприємства у 2023 році зросли на 610,7 тис. грн; чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 2023 році на 575 тис. грн. внаслідок перепрофілювання посівів на соняшник; чистий прибуток збільшився на 956 тис. грн., що пов'язане із відсутністю витрат у 2023 році. Підприємство фінансується за рахунок лише власних коштів, що стримує розширення його діяльності.

5. Здійснено оцінку впливу війни на розвиток Ф/Г «Смульського» та встановлено, що підприємство не зазнало пошкоджень земель чи інфраструктури, лише 0,2 % пошкоджено земельної ділянки. Основними труднощами під час війни підприємство назвало: подорожчання матеріальних ресурсів, відсутність підтримки з боку держави; проблеми з логістикою, ризики планування діяльності.

6. Визначити напрями формування нових логістичних та бізнес ланцюгів для малого підприємництва, які полягають у такому: пошук надійних внутрішніх постачальників та налагодження з ними співпраці; впровадження цифрових рішень в логістичні та бізнес-процеси, запропоновано Ф/Г «Смульського» встановити на вантажний автомобіль GPS-навігатор у силу відсутності необхідного матеріального забезпечення для більш масштабних рішень.

7. Визначено інноваційні підходи до управління розвитком малого підприємництва на прикладі Ф/Г «Смульського», а саме: запропоновано алгоритм відбору інноваційного проекту в аграрному виробництві; визначено напрями пошуку інноваційних проектів через стартапи, які готові до співпраці, пошук фінансування та колаборації з іншими підприємствами області, впровадження цифрових рішень та навчання персоналу щодо інноваційного розвитку аграрного виробництва.

8. Надано рекомендації щодо перепрофілювання малого підприємництва у сфері аграрного виробництва та обґрунтовано заходи для Ф/Г «Смульського», а саме: для поповнення обігових коштів підприємству

рекомендовано вирощувати продукцію з меншим операційним циклом - гриби (печориці), встановлено, що підприємство має для цього необхідні умови (вільна земельна ділянка, власна скважина); розраховано витрати та дохідність проєкту та встановлено доцільність його реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрос С.В., Чан Сі Цо. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення конкурентоспроможності. *Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201165/201323>
2. Балан О. Розвиток малого підприємництва в територіальних громадах України в післявоєнний період URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/19.pdf>
3. Бізнес-план з вирощування грибів URL: <https://busines.in.ua/gotovyj-biznes-plan-po-vyroshhuvannyu-grybiv-glyva/>
4. Бондарчук, Н., Васільєва, Л., Міньковська, А. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*, №(23), 2022. С.37-41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>
5. Боровик Т. М. Сутність малого підприємництва та його характеристика. Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри: Всеукр. наук.-практ. конф.; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2023. – С. 14-18. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/70683>
6. Бортнік С. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, 2022. (36). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>
7. Валінкевич Н., Чигир А. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство*, 2024. №(59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-114>
8. Варналій З.С. *Мале підприємництво: основи теорії і практики*. 4-те вид. К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. 302 с

9. Васюта В.Б. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 87. № 2. С. 207–213. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.207
10. Гонтарева І.В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г. Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04>
11. Господарський кодекс України: станом на 8 жовт. 2023 р. Верховна Рада України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
12. Гуменюк М.М., Неміш Д.В. Роль малого аграрного підприємництва у розвитку сільських територій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 43. С. 38–44.
13. Данько Ю., Ладика Н. Сучасні аспекти розвитку малого інноваційного підприємництва в аграрному секторі економіки. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. №.1. 2023. С. 34-39. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.1.7>
14. Дернова І.А., Боровик Т.М. Проблеми малого та середнього бізнесу в умовах пандемії Covid-19: європейський вимір. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 1. С. 57-70. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.01.05>
15. Добрунік Т., Кузнецова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>
16. Жарун О. В., Гут Н. Р. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/63f4aa98-e2f7-43d1-ab7c-4e8c43e4b0d3/content#page=105>

17. Збарська А.В., Алексеева Ю.Ю. Розвиток малих форм господарювання на селі в умовах формування територіальних громад. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 335–342.
18. Кайдрович Х. І. Малі підприємства як основа малого бізнесу, сутність малого підприємства для розвитку економіки. URL: https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/Poland_04_2022.pdf#page=44
19. Клочковська В.О., Клочковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1. С. 89–97.
20. Ковбаса, О., Максичка, А. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*, 2024. №(61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-26>
21. Коритний О. Особливості аграрної політики ЄС: можливості для України. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 2(21). С. 52–56
22. Костецький Я. І. Новітня парадигма розвитку аграрного сектору України: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 473 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38556>
23. Кузьменко А.В., Козакова А.С. Перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності малого підприємництва в умовах ринкової економіки. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 289-294
24. Лаврова-Манзенко О., Уманська В., Манзенко Є. Реалії та перспективи оподаткування малого бізнесу в Україні. *Управління змінами та інновації*, (9), 2024, С.55-59. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-11>
25. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: Інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. №. 2. С. 45-54. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/2023-11-30>

26. Невгад І. О. European integration is the key to the development of small and medium-sized businesses. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 2023 С. 443-450. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/839>
27. Осецький В., Красота О., Куліш, В. Трансфер технологій як індустріальний тригер розвитку малого підприємництва та формування інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023, С. (53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-88>
28. Осецький В.Л., Куліш В.А. Цифрова модернізація в умовах циклічності соціально-економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.18>
29. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
30. Підтримка малого і середнього підприємництва. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichnezrostannya/pidtrimka-malogo-iserednogo-pidpriyemnictva>
31. План відновлення України. URL: <https://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://uploadssl.webflow.com/>
32. Попова О.Л. Сталий розвиток агросфери України: політика і механізми. НАН України; Ін-т екон. та прогнозів. НАН України. К., 2009. 352 с.
33. Попова О.Л. Теоретичні основи стійкого розвитку агросфери та формування адекватної української стратегії. *Збірник наукових праць ННЦ «Інститут землеробства УААН»*. 2010. Випуск 3. С. 18–27.
34. Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. URL : https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf
35. Русанюк В.В. Зарубіжний досвід державного регулювання аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2020. № 4. С. 121–129

36. Самофатова В. Забезпечення сталості та інклюзивності розвитку малого та середнього підприємництва в повоєнний період. *Економіка та суспільство*, 2023. №(53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3>
37. Скрильник А. С. Інклюзивний вектор розвитку малого підприємництва : дис. Національний університет" Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка", 2023. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/12388/1/75%20%D0%A2.1-381-382.pdf>
38. Соколюк С.Ю. Організаційно-економічні аспекти державного регулювання та підтримки інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 6. С. 88–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29%2868%29_6_21
39. Соціальне підприємництво – нова форма бізнесу, актуальна під час війни. URL: <https://persha.kr.ua/article/230051-sotsialne-pidpryyemnytstvo-nova-forma-biznesu-aktualna-pid-chas-vijny/>
40. Федун І., Стецько М. Державне регулювання розвитку малого підприємництва в аграрній сфері. *Економіка та суспільство*, 2023. № (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-65>
41. Халізів Д. В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право / голов. ред. Ю. М. Бисага* – Ужгород, 2023. –Т. 1. Вип. 79. URL <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/288620/282277>
42. Чернишов О.Ю., Марина А.С., Мирошниченко Г.Б. Індекс ділової активності малого та середнього бізнесу в Україні. *«Інвестиції: практика і досвід»*, № 11. 2024 с. 114-120. <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/65360>
43. Шаманська О.І. Формування системи інноваційно-орієнтованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. No 19. С. 17–23

44. Шендерівська Л., Батир А. Управління стратегічним розвитком малого підприємства . *Економіка та суспільство*, 2022 № (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-33>
45. Шлафман Н., Лайко О., Бондаренко О. Програмні заходи розвитку підприємництва на базовому рівні в умовах відновлення національної економіки. *Grail of Science* 2023. No 23. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.12.2022.0>
46. Шпикуляк О., Ксенофонтова К., Грищенко О. Макроекономічна динаміка розвитку аграрного сектору економіки України: аспекти ролі підприємництва. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №2. С.248-255. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-41>
47. Agroportal. Війна дає потужний поштовх для прискорення трансформації агросектору України. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/viyna-daye-potuzhniy-poshtovh-dlya-priskorennya-transformaciji-agrosektoru-ukraji>
48. Korepanov G., Yatskevych I., Popova O., Shevtsiv L. Managing the financial stability potential of crisis enterprises. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. Volume 11, Issue 4, April 2020, pp. P. 359-371 URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1833>
49. Popova O. , Koval V., Antonova L., Orel A. Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status .*Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 2019. P. 277–289. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2019.23>
50. Tryhuba A, Kovalenko N, K Mudryk, I Tryhuba, T Hutsol, S Glowacki, O Faichuk, Coordination of configurations of technologically integrated “European Green Deal” projects. *Processes* 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/363392782_Coordination_of_Configurations_of_Technologically_Integrated_European_Green_Deal_Projects

51. Kovalenko V., Kovalenko N., Zasada M., Hutsol T. Economic efficiency of production of herbal granules. *Turystyka i rozwój regionalny*. URL: https://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14_s127.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту	18.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТГГ	UA48080110110097021
Кількість працівників	2

Фінансова звітність малого підприємства**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	200.00	300.00
первісна вартість	1011	200.00	300.00
знос	1012	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	200.00	300.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 102.00	1 623.70
у тому числі готова продукція	1103	836.00	1 356.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	302.00	292.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	1 405.00	1 915.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 605.00	2 215.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 605.00	2 215.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 605.00	2 215.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.00	
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	0.00	0.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	1 605.00	2 215.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 566.00	991.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120	79.00	0.00
Інші операційні витрати	2180		302.00
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 645.00	991.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	0.00	302.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 645.00	689.00
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 645.00	689.00

Дата звіту	15.03.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA48080110110097021
Кількість працівників	1

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	200.00	200.00
первісна вартість	1011	200.00	200.00
Усього за розділом I	1095	200.00	200.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 002.60	1 102.00
у тому числі готова продукція	1103	984.20	836.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1.00	
Витрати майбутніх періодів	1170		302.00
Усього за розділом II	1195	1 003.60	1 404.00
Баланс	1300	1 203.60	1 604.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 203.60	1 604.00
Усього за розділом I	1495	1 203.60	1 604.00
Усього за розділом III	1695	0.00	0.00
Баланс	1900	1 203.60	1 604.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	991.00	412.00
Інші операційні витрати	2180	302.00	365.80
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	991.00	412.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	302.00	365.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	689.00	46.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	689.00	46.20