

УДК 631.115(477):339.92

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.13>

А. Л. Помаза-Пономаренко

доктор наук з державного управління, старший дослідник,
начальник наукового відділу з проблем державної безпеки,
Національного університету цивільного захисту України
ORCID ID: 0000-0001-5666-9350

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ Й АДАПТИВНІСТЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В АГРОСЕКТОРІ УКРАЇНИ

Проаналізовано сучасні тенденції розвитку малого та середнього підприємництва в аграрному секторі України в контексті процесів упровадження її євроінтеграційних прагнень. Особливу увагу приділено дослідженню ключових показників діяльності таких підприємств, зокрема кількості діючих суб'єктів господарювання, чисельності зайнятих і найманих працівників, а також обсягам реалізованої продукції цими підприємствами.

Окремо розглянуто поточний стан кредитування малого та середнього агробізнесу України й особливості міжнародної фінансової допомоги, спрямованої на підтримку його діяльності. Під час дослідження окреслено вплив євроінтеграційних процесів на розвиток аграрного сектору України, зокрема в аспектах удосконалення інфраструктури агросектору й адаптації до європейських стандартів. У цьому контексті біли застосовані методологічні підходи, які включали методи порівняння й зіставлення (аналіз об'єктів і явищ у динаміці), теоретичного узагальнення, економіко-статистичні прийоми (визначення ефективності ключових показників), а також абстрактно-логічний підхід для формулювання висновків.

Результати дослідження свідчать про позитивну динаміку розвитку малого та середнього підприємництва в аграрному секторі України у період з 2022–2024 рр. На сьогодні спостерігається зростання валової продукції цих підприємств та підвищення їхньої адаптивності до умов воєнного часу, у порівнянні з великими підприємствами, які володіють та/або розпоряджаються значним обсягом земельного банку.

Установлено, що малий та середній агробізнес демонструють більш високі показники ефективності, що підкреслює їх стратегічний потенціал для інтеграції України до Європейського Союзу та її післявоєнного відновлення. На основі отриманих даних обґрунтовано необхідність гармонізації вітчизняного законодавства відповідно до європейських норм, інтеграції міжнародних стандартів ведення бізнесу на вітчизняних теренах, а також створення єдиних принципів регуляції й управління господарською діяльністю. Завдяки резильєнтності й адаптивності малий і середній бізнес є ключовим фактором, який сприятиме реалізації євроінтеграційних амбіцій України за підтримки міжнародних організацій та інституційної взаємодії.

Ключові слова: публічне управління, публічна політика, державна політика, державне регулювання, підприємництво, малий та середній бізнес, АПК, аграрний сектор, агропромислове виробництво, інноваційний розвиток, резильєнтність, адаптивний механізм, геополітичний конфлікт, виклики, державна підтримка, економічна безпека, продовольча безпека, євроінтеграція.

Постановка проблеми. Агросектор України є одним із ключових драйверів національної економіки, формуючи значну частку експорту, забезпечуючи продовольчу безпеку та підтримуючи зайнятість у сільських регіонах. Однак період від початку повномасштабної агресії РФ проти України став для вітчизняного агробізнесу найбільш турбулентним у новітній історії. Безперечно, варто погодитись із позицією, що малий і середній бізнес є більш гнучкими до впливу

позасистемних факторів, але це не убезпечує його абсолютно. Пандемія COVID-19, логістичні потрясіння, блокування портів, зміна умов функціонування земельного ринку, коливання цін на ресурсні товари й енергетичні шоки створили середовище надвисокої невизначеності. У цих умовах життєздатність малого та середнього бізнесу (далі – МСБ) в агросекторі залежить від їхньої резильєнтності (здатності протистояти потрясінням) й адаптивності (здатності

змінювати бізнес-моделі та операційні процеси) [8; 13]. Власне, резильєнтність аграрних МСБ стає ключовою умовою забезпечення стало-го розвитку сільських територій і регіонів, продовольчої безпеки й економічної стабільності держави загалом. Цей феномен може бути досліджено в контексті ризиків і шоків, адже останніми роками Україна все частіше з ними стикається.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти публічного управління розвитком агросектору, агровиробництва й підприємництва у цій сфері становлять важливий об'єкт дослідження вчених, серед яких можна виділити О. Амосова, Л. Антонову, К. Васильківську, В. Галан, В. Гейця, І. Драгана, Н. Ізосімову, М. Латиніна, Т. Лозинську, С. Майстра, О. Мельниченка, Н. Педченко, М. Пугачову, О. Руденко, О. Скидан, В. Сліченко, Н. Статівку, В. Стрілця, Ю. Ульяновченку, Т. Усик, Л. Шинкарук, А. Юрченко та інших дослідників у відповідній галузі [6; 7; 14]. Не применшуючи наукових здобутків і напрацювань зазначених учених, можемо підкреслити, що існує необхідність у створенні та реалізації адаптивних механізмів публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу в агросекторі з позиції формування системи безпеки, яка включає національну, економічну, екологічну, продовольчу та ін.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування особливостей забезпечення резильєнтності й адаптивності малого та середнього бізнесу в агросекторі України в умовах сучасних викликів і реалізації нею інтеграційних прагнень.

Виклад основного матеріалу. Значущість малого та середнього підприємництва у функціонуванні агросектору України є очевидною. За період 2022–2024 років частка валової продукції, виробленої суб'єктами МСБ, досягла 44 %, що, у свою чергу, забезпечило зайнятість для 2,5 мільйонів сільських жителів [1; 10]. У сучасних умовах швидкої реалізації процесів євроінтеграції питання розвитку малого і середнього підприємництва набувають особливої актуальності, у т.ч. для України. Це зумовлено тим, що адаптивні можливості МСБ є значно більш розвиненими, у порівнянні з великим бізнесом. За статистичними даними на 2021 рік, на частку МСБ припадало 99,9% усіх суб'єктів бізнес-сектору, серед яких мікропідприємства складали 96,1% від загальної кількості (див. табл. 1).

Малі та середні підприємства забезпечують

понад 80 % загальної зайнятості у комерційному секторі економіки України та генерують 70 % доданої вартості за факторними витратами у бізнес-середовищі. При цьому мікропідприємства складають значну частку цього показника, забезпечуючи 35 % зайнятості, хоча їх внесок у створення доданої вартості становить лише 19 %. Розвиток МСБ в агросекторі слід забезпечувати з урахуванням того, що саме ці підприємства відіграють ключову роль у формуванні соціальної й економічної стабільності, створенні робочих місць, зокрема у сільській місцевості. Відтак, державна політика повинна бути орієнтована на підтримку та стимулювання зростання саме таких підприємств.

Згідно з інформацією, представленою у табл. 1, можна відзначити, що у 2024 році показники діяльності вітчизняних аграрних підприємств демонструють суттєве покращення. При цьому малі та середні підприємства перевершують великі за темпами абсолютного приросту валової продукції в період 2022–2024 рр. Малі підприємства з 2022 року займають значну частку в загальних обсягах виробництва агросектору, яка становить приблизно 45 %. Водночас вони характеризуються приростом за вартісною оцінкою в мільярдах доларів США, хоча у 2023 році було зафіксоване падіння показників. Цей спад пояснюється скороченням обсягу оброблюваних площ сільськогосподарських угідь через мінування територій. Середні підприємства також відіграють важливу роль у формуванні валової продукції, їх частка, за аналітичними даними, оцінюється у межах 30–35 %. У той же час, великі аграрні підприємства, попри контроль над 75 % земельних ресурсів, не змогли забезпечити аналогічні темпи зростання валової продукції та зазнали значних фінансових втрат [1; 14].

Загалом агросектор України продемонстрував успішну адаптацію до нових викликів, зберігаючи провідні позиції у структурі національного експорту [7; 12]. Сукупний дохід аграрної галузі у 2024 році становив 2,4 трлн грн, що свідчить про зростання у 2,6 рази порівняно з попереднім роком, коли цей показник складав 920,9 млрд грн. Це було досягнуто, у т.ч. за рахунок державної та міжнародної підтримки.

Суттєві зрушення у сфері підтримки малих і середніх підприємств (МСП) аграрного сектору демонструють поступову активізацію державної політики в цьому напрямі. Зокрема, програма «Доступні кредити 5-7-9%» залишається

Таблиця 1

Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2010-2024 роки

	У тому числі								
	підприємства					фізичні особи-підприємці			
	усього	великі	середні	малі	з них мікро-підприємства	усього	суб'єкти середнього підприємства	суб'єкти малого підприємства	з них суб'єкти мікро-підприємства
<i>Кількість діючих суб'єктів господарювання, од.</i>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2010	378810	586	20983	357241	300445	1805118	360	1804758	1793243
2011	375695	659	20753	354283	295815	1325925	306	1325619	1313004
2012	364935	698	20189	344048	286461	1235192	362	1234830	1224315
2013	393327	659	18859	373809	318477	1328743	351	1328392	1318703
2014	341001	497	15906	324598	278922	1591160	712	1590448	1580965
2015	343440	423	15203	327814	284241	1630878	307	1630571	1626589
2016	306369	383	14832	291154	247695	1559161	281	1558880	1553041
2017	338256	399	14937	322920	278102	1466803	317	1466486	1458980
2018	355877	446	16057	339374	292772	1483716	419	1483297	1471965
2019	380597	518	17751	362328	313380	1561028	378	1560650	1550633
2020	373822	512	17602	355708	307871	1599755	344	1599411	1591031
2021	370834	610	17502	352722	304650	1585414	309	1585105	1576208
2022	261924	494	14783	246647	206213	1470584	254	1470330	1465345
2023	307852	512	14070	293270	254982	1605341	226	1605115	1598892
2024	285597	560	14016	271021	232886	1663811	192	1663619	1657620
<i>Кількість діючих суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць</i>									
2010	83	0	5	78	66	394	0	394	391
2011	82	0	5	77	65	290	0	290	287
2012	80	0	4	76	63	271	0	271	269
2013	86	0	4	82	70	292	0	292	290
2014	80	0	4	76	65	370	0	370	368
2015	81	0	4	77	66	381	0	381	380
2016	72	0	4	68	58	365	0	365	364
2017	80	0	4	76	65	345	0	345	343
2018	84	0	4	80	69	351	0	351	348
2019	91	0	5	86	75	371	0	371	369
2020	90	0	5	85	74	383	0	383	381
2021	90	0	5	85	74	383	0	383	381
2022	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2023	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2024	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<i>Кількість зайнятих працівників, тис. осіб</i>									
2010	7958,2	2400,3	3393,3	2164,6	832,6	2814,5	20,5	2794,0	2708,1
2011	7793,1	2449,0	3252,6	2091,5	788,9	2371,4	20,9	2350,5	2241,5
2012	7679,7	2484,2	3144,2	2051,3	788,2	2277,9	44,0	2233,9	2062,8
2013	7406,5	2383,7	3012,1	2010,7	795,3	2322,6	42,1	2280,5	2119,8

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2014	6298,5	1915,1	2696,5	1686,9	723,5	2498,2	69,9	2428,3	2253,4
2015	5889,7	1708,6	2604,7	1576,4	691,4	2290,3	28,0	2262,3	2187,2
2016	5801,1	1586,6	2622,8	1591,7	642,7	2307,2	27,1	2280,1	2172,0
2017	5812,9	1560,9	2593,1	1658,9	714,6	2328,1	30,7	2297,4	2160,2
2018	5959,5	1574,3	2744,2	1641,0	704,3	2573,0	40,3	2532,7	2328,7
2019	6407,5	1608,3	3052,6	1746,6	778,3	2610,3	37,1	2573,2	2390,7
2020	6366,1	1574,6	3088,4	1703,1	721,7	2565,8	34,8	2531,0	2377,8
2021	6391,7	1648,7	2967,8	1775,2	777,1	2544,5	32,0	2512,5	2350,3
2022	5382,4	1369,9	2582,8	1429,7	583,6	2120,0	27,3	2092,7	1999,9
2023	5052,3	1324,1	2336,3	1391,9	609,7	2369,5	23,5	2346,0	2235,2
2024	5010,9	1343,7	2293,0	1374,2	598,6	2429,1	19,7	2409,4	2303,1
<i>Кількість найманих працівників, тис. осіб</i>									
2010	7836,4	2400,3	3392,4	2043,7	762,0	1009,4	20,1	989,3	914,9
2011	7712,4	2449,0	3251,6	2011,8	757,4	1045,5	20,7	1024,8	928,5
2012	7577,6	2484,1	3141,9	1951,6	736,5	1042,7	43,6	999,1	838,4
2013	7285,6	2383,7	3010,1	1891,8	734,4	993,8	41,7	952,1	801,1
2014	6193,0	1915,1	2694,9	1583,0	626,6	907,0	69,2	837,8	672,5
2015	5778,1	1708,6	2603,2	1466,3	587,8	659,5	27,7	631,8	560,6
2016	5713,9	1586,6	2621,4	1505,9	565,2	748,0	26,8	721,2	619,0
2017	5714,6	1560,9	2591,3	1562,4	625,4	861,3	30,4	830,9	701,2
2018	5870,6	1574,3	2742,5	1553,8	623,0	1089,3	39,9	1049,4	856,7
2019	6241,9	1608,3	3050,3	1583,3	626,3	1049,2	36,7	1012,5	840,0
2020	6288,4	1574,6	3086,9	1626,9	650,9	966,0	34,5	931,5	786,7
2021	6289,7	1648,7	2966,5	1674,5	681,0	959,1	31,7	927,4	774,1
2022	5335,1	1369,9	2581,5	1383,7	541,9	649,4	27,1	622,3	534,6
2023	4970,4	1324,1	2335,3	1311,0	533,5	764,1	23,3	740,8	636,3
2024	4951,4	1343,7	2292,1	1315,6	544,4	765,3	19,5	745,8	645,4
<i>Обсяг реалізованої продукції, млн грн</i>									
2010	3366228,2	1401596,8	1396364,3	568267,1	181903,1	230418,2	19487,5	210930,7	190055,3
2011	3991239,4	1775829,0	1607628,0	607782,4	189799,1	211215,8	11221,2	199994,6	181697,8
2012	4203169,6	1761086,0	1769430,2	672653,4	212651,2	256649,2	13015,4	243633,8	225449,1
2013	4050215,0	1717391,3	1662565,2	670258,5	216111,4	284238,1	20778,9	263459,2	244546,0
2014	4170659,9	1742507,9	1723151,5	705000,5	230729,3	289042,3	12742,7	276299,6	255906,0
2015	5159067,1	2053189,5	2168764,8	937112,8	307450,0	397473,3	15612,0	381861,3	358275,8
2016	6237535,2	2391454,3	2668695,7	1177385,2	361784,0	489204,6	14607,8	474596,8	449762,4
2017	7707935,2	2929516,6	3296417,9	1482000,7	497777,1	604336,7	18538,2	585798,5	554372,4
2018	9206049,5	3515839,5	3924059,6	1766150,4	599625,6	760755,0	29957,8	730797,2	692805,0
2019	9639730,6	3631415,3	4168439,4	1839875,9	612370,4	884382,2	26044,7	858337,5	818189,3
2020	10049870,8	3626388,0	4359362,1	2064120,7	704885,6	1012426,3	25314,1	987112,2	947155,1
2021	13616793,2	5140366,8	5900055,0	2576371,4	862346,3	1373018,7	31795,7	1341223,0	1291192,4
2022	11033018,1	4024267,1	4906839,0	2101912,0	672875,8	86857,5	31774,5	55083,0	31158,1
2023	13456367,0	4796986,4	5990514,3	2668866,3	872356,5	118527,8	42150,0	76377,8	44290,9
2024	15688786,6	5802220,5	7083759,4	2802806,7	896804,8	140780,0	43870,2	96909,8	58922,0

Примітки: 1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2014–2021 рр. без тимчасово окупованої території АРК, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській обл.; дані за 2022–2024 рр. наведено без урахування тимчасово окупованих рф територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії. 2. Крапки (...) – відомості відсутні. Джерело: складено на підставі [1; 10]

ключовим фінансовим механізмом підтримки сільськогосподарських виробників України як у 2023, так і в 2024 роках [3]. У 2024 році близько 13 тисяч аграрних підприємств, включаючи невеликі господарства, отримали банківські кредити загальною сумою майже 104,5 мільярда гривень для розвитку своєї діяльності. З цієї суми в межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» було профінансовано 8 750

господарств на загальну суму 47 млрд гривень. Як відомо, починаючи з 2025 р., кредитні ресурси за даною програмою стають доступними для сільськогосподарських виробників лише за умови їхньої реєстрації в Державному аграрному реєстрі [1; 5; 10]. Найактивнішими регіонами в межах цієї програми стали Одеська область, де 523 агропідприємства залучили фінансування на суму 3,4 млрд грн, Київська область, в якій

504 агропідприємства отримали кредити обсягом 3,3 млрд грн, Кіровоградська область, де 570 сільськогосподарських підприємств отримали фінансування на загальну суму 2,9 млрд грн, а також Вінницька область, у якій 471 агропідприємство залучило кредити на аналогічну суму – 2,9 млрд грн [там само].

Фінансування аграрного сектору виступає ключовим чинником, що сприяє впровадженню інновацій, оновленню обладнання та технологій, а також процесам цифровізації у підприємствах. Програма «Доступні кредити 5-7-9» охоплює понад 40% загального обсягу кредитів, виділених на сільське господарство, і залишається основною державною ініціативою для підтримки МСБ [3]. Окрім цього, існують міжнародні програми, орієнтовані винятково на підтримку МСБ. Найбільш значущою серед таких ініціатив є Альянс стійкого розвитку МСБ [2]. Ця ініціатива була заснована під час конференції Ukraine Recovery Conference-2024 у Берліні. Її спільно очолюють Міністерство економіки України та Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ). Як відомо, до складу організації входять 37 інституцій, які ставлять собі за мету об'єднання фінансових ресурсів, експертних знань та освітніх програм з метою сприяння відновленню та сталому розвитку малих і середніх підприємств (МСП) в Україні.

Крім того, важливим стимулом для розвитку аграрних малих і середніх підприємств стали нові торговельні правила, зокрема, перегляд статті 29 Угоди про асоціацію [11]. Зміни включають введення тарифних квот, які встановлюють певні умови торгівлі. В оновленому варіанті передбачено суттєве збільшення квот: на пшеницю – з 1 мільйона до 1,3 мільйона тонн; ячмінь – з 350 тисяч до 450 тисяч тонн; птицю – з 90 тисяч до 120 тисяч тонн; цукор – з 20 тисяч до 100 тисяч тонн, а також інші товари [4].

Згідно з оцінками вітчизняних і зарубіжних експертів [7; 12], рівень реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за період 2014–2024 років зріс з 72% у 2022 році до 77% у 2023 році, що свідчить про покращення на 5% впродовж зазначеного року. Особливо варто наголосити на участі України у ключових програмах ЄС, таких як «EU4Health», «Цифрова Європа» (період реалізації 2021–2027 років) і «Fiscalis». Крім того, вагомим досягненням стало долучення України до Програми Союзу для співробітництва в митній сфері, ініціатив «Єдиний ринок» (2021–2027), Механізму цивільного

захисту ЄС та Механізму Сполучення Європи [8; 9; 13].

Запроваджені заходи з боку ЄС забезпечують фінансову та технічну підтримку для України, створюючи оптимальні умови для розвитку малих і середніх підприємств в аграрній сфері [там само]. Варто зазначити, що саме такі підприємства мають значний потенціал для участі в процесах євроінтеграції. Структура агросектору ЄС переважно представлена невеликими компаніями, філософія і принципи діяльності яких близькі до українських МСБ. Завдяки своїй гнучкості в управлінні та здатності швидко адаптуватися до змін, ці підприємства можуть за належної державної підтримки відіграти ключову роль у здійсненні євроінтеграційних змін.

Отже, резильєнтність бізнесу представляє собою комплексну властивість системи, яка (властивість) включає здатність передбачати ризики, визначати стан готовності реагування на непередбачувані події, забезпечувати спроможність системи швидко відновлюватися після потрясінь і підвищувати її потенціал до трансформації (з огляду на предмет нашого дослідження – у бізнес-моделі та кластери, адаптовані під нові умови). Не поодинокими є випадки, коли поняття адаптивності використовується одночасно з терміном резильєнтність, однак воно акцентує увагу переважно на динаміці змін, тобто на здатності підприємства не лише відновлюватися, а й переналаштовувати ресурси, компетенції, стратегії тощо.

На підставі вказаного вважаємо, що поєднання наступних підходів дозволяє комплексно аналізувати механізми стійкості й адаптивності МСБ в агросекторі:

1. Resilience thinking (відбувається фокусування на стійкості соціально-екологічних систем, здатності витримувати зовнішні потрясіння).

2. Adaptive management (представляє собою управлінську концепцію, що ставить адаптацію й оперативне коригування рішень у центр механізму реагування).

3. Anticipatory governance (передбачає здійснення предиктивного управління, яке включає прогнозування, сценарне планування та ранні системи виявлення та попередження).

4. Network governance (включає мережеві форми взаємодії, у яких агробізнес, громади, кластерні утворення, державні органи та інші зацікавлені актори діють як інтегровані мережеві системи).

У продовження також відзначимо, що серед компонентів резильєнтності аграрних МСБ доцільно виокремити такі:

1. Організаційна стійкість, що включає наявність кризових планів та резервів, диверсифікацію каналів збуту, гнучкість виробничих процесів, використання цифрових інструментів (електронні торгові майданчики, GPS-моніторинг техніки, автоматизація тощо).

2. Фінансова резильєнтність, що для аграрних МСБ є критичною. Вона передбачає доступ до кредитів, мікрофінансування, грантів, інтеграцію в програми гарантування, страхування аграрних ризиків, бюджетну підтримку та компенсаційні програми.

3. Ресурсна адаптивність – це здатність аграрного МСБ швидко змінювати структуру виробництва і технології шляхом переходу до вирощування культур із меншим ризиком знищення, інтенсивного використання мало затратних технологій, оптимізації землекористування та впровадження раціонального агровиробництва.

4. Соціальний і мережевий капітал. Резильєнтність МСБ зростає, коли вони залучені до функціонування аграрних кластерів, мереж взаємодопомоги, програм державно-приватного партнерства та міжнародних проєктів розвитку.

На наш погляд, інституційні механізми підтримки резильєнтності МСБ в агросекторі повинні відзначатися багаторівневістю, створюючи цілісну систему інституційної підтримки, що включає таке:

1) державні програми (часткової компенсації вартості зруйнованої та застарілої техніки, підтримка мікрогрантів у сфері садівництва, тваринництва, переробки, кредитні програми «5-7-9» [3] тощо);

2) безперешкодний доступ до ринку землі;

3) механізми міжнародної допомоги (програми FAO, USAID, ЄБРР, GIZ, підтримка від Emergency Food Security Program, кредитні гарантії та інвестиційні пакети від ЄС, грантові програми на розвиток ланцюгів доданої вартості та ін.).

Щодо напрямів підвищення резильєнтності українських аграрних МСБ у післявоєнний період, то можна визначити такі:

– реконструкція аграрної інфраструктури (відновлення елеваторів, транспортно-логістичного сполучення, систем зрошення тощо);

– розвиток агротехнологій (використання роботизованої техніки, дронів, датчиків ґрунту, автоматизація та ін.);

– залучення міжнародного фінансування, зокрема, через фонди стабілізації аграрних МСБ;

– формування аграрних кластерів і хабів (як зазначалось вище, мережеве управління підвищує стійкість МСБ);

– створення систем раннього попередження та ризик-менеджменту МСБ;

– зміцнення кадрового потенціалу МСБ за рахунок розвитку цифрової аграрної освіти, перекваліфікації ветеранів, осіб з інвалідністю, жінок та інших категорій населення;

– поглиблення інтеграції аграрних МСБ у глобальні ланцюги постачання.

Висновки. На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Установлено, що резильєнтність й адаптивність МСБ в агросекторі України є ключовими визначальними факторами збереження економічної, продовольчої та соціальної стабільності держави в умовах багаторівневих загроз. Здатність агропідприємств протистояти потрясінням, відновлюватися й трансформувати свої бізнес-моделі визначає майбутню конкурентоспроможність українського агросектору в європейському та глобальному середовищі.

2. Доведено, що підвищення рівня резильєнтності потребує цілісної політики, яка поєднує державну підтримку, інституційну взаємодію, інноваційні технології, розвиток кооперації та доступ до фінансування. Післявоєнне відновлення України та її регіонів відкриває нові можливості для дієвої модернізації агросектору, формування нових ланцюгів доданої вартості та зміцнення позицій нашої держави на світових продовольчих ринках.

3. Виявлено, що у період 2022–2024 рр. розвиток саме малих і середніх підприємств в аграрному секторі України наразі відзначається зростанням обсягу валової продукції та збільшенням прибутковості. Особливо малі та середні підприємства демонструють здатність швидкої адаптації до умов воєнного часу, забезпечуючи стабільні та високі результати діяльності. З'ясовано, що вітчизняний аграрний сектор вживає заходів до нарощування виробничого й експортного потенціалу. Це дає підстави вказати на значний потенціал МСБ в агросекторі для інтеграції до європейського ринку, що потребує системного підходу в таких напрямках, як вдосконалення законодавства, упровадження стандартів, узгодження правил, єдиних норм і принципів ведення бізнесу.

4. Обґрунтовано, що важливим досягненням є помітний прогрес у реалізації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, який відкриває перед МСБ нові перспективи для росту та розширення діяльності. Втім, європейська інтеграція аграрного бізнесу України передбачає вирішення низки розбіжностей, зокрема соціальних, політичних й економічних. Проте спрямованість державної політики на підтримку цього сектору й забезпечення сприятливих умов для його розвитку є одними з вирішальних факторів успіху. Акцентовано, що завдяки своїй гнучкості й адаптивності вітчизняний МСБ мають всі шанси стати двигуном процесу євроінтеграції, за умови ефективного сприяння з боку нашої держави та міжнародних організацій.

Список використаної літератури:

1. Аграрний сектор України та ЄС до повномасштабної війни // Infagro, 13 вересня 2024 р. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2024/09/13/agrarniy-sektor-ukrayini-ta-yes-povnomasshtabnoyi-viyni/>.
2. Альянс стійкості МСП: травневі можливості для українського бізнесу. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/3b109040-9c8f-4dd6-8336-9cc64c374490?lan=uk-UA&title=AliansStiikostiMsp-TravneviMozhливosti-DliaUkrainskogoBiznesu>.
3. Доступні кредити 5-7-9: 366 млрд грн уже залучено аграріями цього року // Міністерство аграрної політики та продовольства України. 2024. URL: <https://minagro.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-366-mlrd-hrn-uzhe-zalucheno-aharariiamy-tsoho-roku>.
4. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік // Кабінет Міністрів України. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-Ukrainoyu-ta-YEvropejskym-Soyuzom-za-2023-rik.pdf>.
5. Індекс політики щодо МСП: країни Східного партнерства 2024 р. Розвиток стійкості у складні часи // OECD, 2024, 58 с. URL: https://epo.org.ua/downloads/UKR_SME_policy_index_2024.pdf.
6. Лозинська Т.М., Сліченко В.В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану // Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2022, № 4 (78), С. 45–52.
7. Педченко Н.С., Стрілець В.Ю. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграційних процесів України: монографія. 2022. Полтава: ПУЕТ, 250 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11897>.
8. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Інноваційний шлях розвитку АПК і національної економіки в Україні: публічно-управлінські аспекти // Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 21. С. 175–179.
9. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В., Порока С.Г. Організаційно-правові засади імплементації Механізму цивільного захисту ЄС в Україні в контексті гарантування національної безпеки // Державне будівництво. 2023. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/23394/21392>.
10. Сільське господарство; Україна у цифрах (річні видання, дані 2021-2024) // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікована Законом України №1678-VII від 16 вересня 2014 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.
12. From the Ground Up: Demining Farmland and Improving Access to Inputs to Restore Ukraine's Agricultural Production. Center for Strategic and International Studies (CSIS), 11 December, 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/ground-demining-farmland-and-improving-access-fertilizer-restore-ukraines-agricultural>.
13. Pomaza-Ponomarenko A., Kryvova S., Hordieiev A., Hanzhyuk A., Halunko O. Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management // Economic Affairs (New Delhi). 2023. Volume 68(4). P. 2263–2275.
14. Skydan O., Dankevych V., Garrett R. D., Nimko, O. The state of the agricultural sector in Ukraine during wartime: The case of farmers. Scientific Horizons, 26 (6), 2023. pp. 134–145.

Pomaza-Ponomarenko A. L. Resilience and adaptability of small and medium businesses in the agricultural sector of Ukraine

The current trends in the development of small and medium-sized businesses in the agricultural sector of Ukraine are analyzed in the context of the processes of implementing its European integration aspirations. Particular attention is paid to the study of key indicators of the activities of such enterprises, in particular the number of operating business entities, the number of employed and hired workers, as well as the volumes of products sold by these enterprises.

The current state of lending to small and medium-sized agribusiness in Ukraine and the features of international financial assistance aimed at supporting its activities are separately considered. The study outlines the impact of European integration processes on the development of the agricultural sector of Ukraine, in particular in terms of improving the infrastructure of the agricultural sector and adapting to European standards. In this context, methodological approaches were applied, which included methods of comparison and juxtaposition (analysis of objects and phenomena in dynamics), theoretical generalization, economic and statistical techniques (determination of the effectiveness of key indicators), as well as an abstract-logical approach to formulating conclusions.

The results of the study indicate a positive dynamics of the development of small and medium-sized businesses in the agricultural sector of Ukraine in the period from 2022 to 2024. Today, there is an increase in the gross output of these enterprises and an increase in their adaptability to wartime conditions, compared to large enterprises that own and/or dispose of a significant amount of land bank.

It was established that small and medium-sized agribusiness demonstrate higher efficiency indicators, which emphasizes their strategic potential for Ukraine's integration into the European Union and its post-war recovery. Based on the data obtained, the need for harmonization of domestic legislation in accordance with European norms, integration of international standards for doing business in the domestic territories, as well as the creation of unified principles of regulation and management of economic activities was substantiated. Due to resilience and adaptability, small and medium-sized businesses are a key factor that will contribute to the implementation of Ukraine's European integration ambitions with the support of international organizations and institutional interaction.

Key words: *public administration, public policy, state policy, state regulation, entrepreneurship, small and medium-sized businesses, agribusiness, agricultural sector, agro-industrial production, innovative development, resilience, adaptive mechanism, geopolitical conflict, challenges, state support, economic security, food security, European integration.*