

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти**

ПОГОДЖЕННЯ
В.о. директора ННІ неперервної освіти

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри
публічного управління,
менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва

_____ **Юлія НЕГОДА**

_____ **Ольга ВИТВИЦЬКА**

« ____ » _____ 2025 р.

« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Міжнародні практики публічного управління в
аграрній сфері та їх адаптація в Україні»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна _____

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ **Олександр ЖЕМОЙДА**

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
д.держ.упр., доцент

_____ **Сергій ПРИЛПКО**

Виконав

_____ **Олексій ГРИМАЛЮК**

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
публічного управління, менеджменту
інноваційної діяльності та дорадництва

д.е.н., проф. _____ **Ольга ВИТВИЦЬКА**
“ _____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Грималюку Олексію

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма _____ «Публічне управління та адміністрування»

Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Міжнародні практики публічного управління в аграрній сфері та їх адаптація в Україні»

Затверджена наказом ректора НУБіП України № 9 «С» від 07.01.2025 р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.10.29

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: наукові праці вчених, статистичні та звітні дані, інформація органів публічної влади тощо.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади публічного управління аграрним сектором: сутність та особливості
2. Аналіз вітчизняних і міжнародних практик публічного управління в аграрній сфері.
3. Напрями адаптації міжнародного досвіду публічного управління в аграрній сфері України.

Перелік графічного матеріалу : 4 таблиці, 24 рисунки.

Дата видачі завдання «10» жовтня 2025 р.

Керівник магістерської _____
кваліфікаційної роботи

Сергій ПРИЛІШКО

Завдання прийняв до _____
виконання

Олексій ГРИМАЛЮК

РЕФЕРАТ

Грималюк О.Ю. Міжнародні практики публічного управління в аграрній сфері та їх адаптація в Україні: магістер. кваліф. робота : спец. 281 «Публічне правління та адміністрування» / Олексій Юрійович Грималюк; НУБіП України; каф. публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва; керівник С.М. Приліпко, д.держ.упр., доц. Київ, 2025. 95 с.

Анотація. Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних засад, сучасного стану та перспектив удосконалення публічного управління аграрною сферою України в умовах інтеграційних процесів і трансформаційних змін. Розкрито сутність публічного управління аграрним сектором як комплексної системи взаємодії державних інституцій, ринкових механізмів і суспільних потреб, визначено його структурні особливості та ключові функціональні компоненти.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад публічного управління в аграрній сфері, систематизації міжнародних практик інституційного забезпечення аграрного розвитку та обґрунтуванні напрямів їхньої адаптації в Україні.

Об'єкт дослідження – процес публічного управління в аграрній сфері.

Предмет дослідження – теоретичні засади, міжнародні практики та механізми адаптації публічного управління аграрною сферою в умовах України.

У роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу та синтезу; системного підходу; порівняльного аналізу; структурно-логічного та графічного.

У першому та другому розділах досліджено сучасний стан публічного управління аграрним сектором України з урахуванням викликів воєнного стану, виявлено проблеми інституційної фрагментованості, недостатньої координації управлінських структур, обмеженості інструментів державної підтримки та невідповідності частини механізмів вимогам інтеграції до Європейського Союзу. У третьому розділі визначено перспективні напрямки вдосконалення

інституційного механізму публічного управління, подано рекомендації щодо модернізації нормативно правової бази, підвищення ефективності державної підтримки, удосконалення системи стратегічного планування, розвитку цифрових управлінських інструментів, зміцнення інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 68 найменувань.

Ключові слова: публічне управління, аграрна сфера, інституційний механізм, аграрна політика, міжнародний досвід, Спільна аграрна політика ЄС, державне регулювання, продовольча безпека, стратегічне планування, інтеграція України до ЄС.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ	10
1.1. Теоретичні засади публічного управління аграрним сектором: сутність та особливості	10
1.2. Світовий досвід інституційного забезпечення публічного управління в аграрній сфері	21
1.3. Сучасні підходи до вивчення та адаптації міжнародних практик публічного управління.....	29
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНИХ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ	35
2.1. Сучасний стан публічного управління аграрним сектором в Україні та проблеми його розвитку в умовах воєнного стану	35
2.2. Досвід країн ЄС, США та Канади в організації публічного управління аграрним сектором	42
2.3. Порівняльний аналіз міжнародних практик в контексті вступу України до ЄС.....	51
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ	59
3.1. Інституційний механізм адаптації міжнародних практик публічного управління в Україні	59
3.2. Перспективні інструменти імплементації Спільної аграрної політики ЄС в Україні	65
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення публічного управління в аграрній сфері на основі міжнародного досвіду.....	71
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні процеси у світовій економіці та зміни геополітичної архітектури зумовлюють потребу переосмислення ролі держави у регулюванні аграрного сектору. Публічне управління аграрною сферою набуває нових вимірів, пов'язаних із необхідністю забезпечення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності національного виробництва та інтеграції у світові ланцюги поставок. Аграрний сектор України традиційно становить одну з базових складових національної економіки, проте ефективність його функціонування залежить від якості інституційного середовища, адекватності управлінських рішень і здатності адаптувати міжнародні практики до вітчизняних реалій.

Дослідження міжнародних практик публічного управління в аграрній сфері та їхньої адаптації в Україні стає особливо актуальним в умовах євроінтеграційних прагнень держави, необхідності імплементації європейських стандартів і формування сучасної моделі взаємодії між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством. Досвід країн із розвинутою аграрною економікою демонструє, що успішність розвитку сектору залежить не лише від природно-кліматичних умов чи наявності ресурсів, а передусім від ефективності системи публічного управління, яка забезпечує координацію інтересів різних стейкхолдерів, підтримку інновацій і створення сприятливого регуляторного середовища.

Теоретичні засади публічного управління аграрним сектором розроблялися такими вченими, як В. Г. Андрійчук [3; 4], О. М. Бородіна [6], А. Д. Діброва [13], Я. Ф. Жовнірчик [15], Я. І. Костецький [20], Ю. О. Лупенко [27; 28], П. Т. Саблук [52], М. Й. Хорунжий [57]. Питання інституційного забезпечення державної аграрної політики досліджували В. М. Анікієнко [5], Л. М. Васільєва [7], О. Радченко [48], В. М. Русан [50], В. В. Русанюк [51], Н. В. Трусова [56]. Кластерні підходи та інноваційно-мережеві моделі розвитку аграрних територій аналізували К. Желуденко [14], В. В. Лагодієнко [22; 23], А.

М. Литвиненко [25], Л. Л. Михайлова [33], О. Ніколюк [36; 37], В. Ю. Петренко [41]. Водночас недостатньо вивченою залишається проблема комплексної адаптації міжнародного досвіду публічного управління аграрною сферою з урахуванням специфіки національного інституційного середовища, регіональних особливостей і викликів, спричинених воєнним станом.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад публічного управління в аграрній сфері, систематизації міжнародних практик інституційного забезпечення аграрного розвитку та обґрунтуванні напрямів їхньої адаптації в Україні.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні засади публічного управління аграрним сектором, визначити його сутність та особливості;
- систематизувати світовий досвід інституційного забезпечення публічного управління в аграрній сфері;
- проаналізувати сучасні підходи до вивчення та адаптації міжнародних практик публічного управління;
- визначити організаційно-економічні механізми реалізації публічного управління у провідних країнах світу;
- обґрунтувати напрями адаптації міжнародних практик публічного управління до умов України;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи публічного управління аграрною сферою в Україні.

Об'єкт дослідження – процес публічного управління в аграрній сфері.

Предмет дослідження – теоретичні засади, міжнародні практики та механізми адаптації публічного управління аграрною сферою в умовах України.

Методи дослідження. У роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу та синтезу – для розкриття теоретичних засад публічного управління аграрним сектором; системного підходу – для дослідження світового досвіду інституційного забезпечення аграрного розвитку; порівняльного аналізу – для систематизації міжнародних практик і визначення

можливостей їхньої адаптації; структурно-логічного методу – для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи публічного управління; графічного методу – для наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання висновків та рекомендацій органами публічної влади під час формування державної аграрної політики, розроблення стратегій розвитку регіональних агропромислових комплексів і впровадження механізмів адаптації міжнародних практик публічного управління.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

1.1. Теоретичні засади публічного управління аграрним сектором: сутність та особливості

Публічне управління аграрним сектором становить складну систему взаємодій між державою, бізнесом і громадянським суспільством, спрямовану на забезпечення сталого розвитку сільського господарства, підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва та реалізацію продовольчої безпеки. Розуміння сутності публічного управління потребує розмежування понять «державне управління» та «публічне управління», оскільки остання категорія має ширший зміст і передбачає залучення до процесу прийняття рішень не лише органів влади, а й недержавних інституцій, громадських організацій, приватних суб'єктів господарювання [34].

В. Г. Андрійчук зазначає, що ефективність діяльності аграрних підприємств залежить не лише від внутрішніх факторів виробництва, а й від зовнішнього інституційного середовища, яке формується під впливом публічної політики [4]. Дослідник наголошує на необхідності створення такої системи управління, яка б забезпечувала баланс інтересів виробників, споживачів і держави, сприяла розвитку інноваційних форм організації виробництва та інтеграційних процесів в аграрній сфері [3].

А. Д. Діброва розглядає державне регулювання сільськогосподарського виробництва як комплексну систему заходів, що включають законодавче, фінансове, кредитне, цінове та інституційне забезпечення [13]. Публічне управління в аграрній сфері має враховувати специфіку галузі, зокрема сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, тривалість обороту капіталу, високі ризики та потребу у значних інвестиційних ресурсах. Ці особливості зумовлюють необхідність активної участі держави у формуванні сприятливого середовища для розвитку аграрного бізнесу.

О. М. Бородіна акцентує увагу на інституційних аспектах аграрної політики, підкреслюючи, що успішність реформ залежить від якості інституційного середовища, здатності інститутів адаптуватися до викликів глобалізації та інтеграційних процесів [6]. Публічне управління повинно забезпечувати формування «правил гри», які сприяють розвитку конкуренції, захищають права власності, стимулюють інновації та підтримують соціальну стабільність на селі.

Я. І. Костецький обґрунтовує новітню парадигму розвитку аграрного сектору, яка базується на принципах сталості, інклюзивності та інноваційності [20]. Дослідник наголошує, що публічне управління має виходити за межі традиційних адміністративних методів регулювання й орієнтуватися на створення партнерських відносин між державою та бізнесом, розвиток горизонтальних зв'язків і мережевих структур, що дозволяє ефективніше координувати діяльність різних стейкхолдерів.

Ю. О. Лупенко розглядає аграрний устрій як систему економічних, соціальних і правових відносин, що визначають умови і форми господарювання в сільському господарстві [27]. Публічне управління в цьому контексті виступає інструментом формування раціонального аграрного устрою, який би враховував багатокладність економіки, забезпечував паритет між великим, середнім і малим бізнесом, підтримував розвиток сімейних фермерських господарств і кооперативних об'єднань. П. Т. Саблук підкреслює, що перспективи розвитку агропромислового комплексу України визначаються ефективністю державної підтримки, яка повинна бути цілеспрямованою, прозорою та адресною [52]. Публічне управління має забезпечувати не пряме втручання держави у виробничі процеси, а створення умов для саморозвитку аграрних підприємств через фінансово-кредитні механізми, податкові стимули, розвиток інфраструктури та систему консультаційних послуг.

М. Й. Хорунжий визначає пріоритетні завдання національної аграрної політики, серед яких забезпечення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції, розвиток сільських територій і

збереження природних ресурсів [57]. Публічне управління повинно інтегрувати економічні, соціальні та екологічні цілі, забезпечуючи збалансований розвиток аграрного сектору.

Важливим напрямом сучасного публічного управління стає розвиток кластерних структур в аграрній сфері. К. Желуденко розглядає кластери як інноваційний інструмент забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств, які дозволяють об'єднати зусилля виробників, переробних підприємств, наукових установ, освітніх закладів і фінансових структур [14]. Кластерний підхід передбачає формування горизонтальних і вертикальних зв'язків між учасниками, що створює синергетичний ефект і підвищує загальну ефективність виробництва.

Як показано на рисунку 1.1, аграрні кластери забезпечують низку переваг для розвитку регіональної економіки. Концентрація ресурсів і компетенцій дозволяє ефективніше використовувати наявні можливості, обмінюватися знаннями й досвідом між учасниками. Інноваційний розвиток стимулюється через взаємодію бізнесу та науки, активне впровадження сучасних технологій, зокрема точного землеробства, автоматизації, біотехнологій і цифрових платформ. Зростання регіональної економіки відбувається через створення нових робочих місць, розвиток малого й середнього бізнесу, підвищення доходів населення та надходжень до місцевих бюджетів. Підвищення ефективності виробництва досягається за рахунок кооперації між учасниками кластеру, що дозволяє зменшувати витрати завдяки спільному використанню інфраструктури, стандартизації процесів, доступу до спільних логістичних і збутових каналів. Посилення експортного потенціалу стає можливим завдяки підвищенню якості продукції та впровадженню міжнародних стандартів [14; 23].

А. М. Литвиненко та Н. В. Орлова обґрунтовують інноваційно-мережевий підхід до розвитку аграрних кластерів, який передбачає формування гнучких мережевих структур, здатних швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [25]. Публічне управління має створювати інституційні умови для розвитку таких мереж, зокрема через підтримку інноваційних проєктів, розвиток

інформаційної інфраструктури, сприяння міжрегіональній кооперації.



Рисунок 1.1. Переваги аграрних кластерів для розвитку регіональної економіки

Джерело: складено на основі [14; 23]

В. В. Лагодієнко підкреслює роль аграрних кластерів у системі стратегічного планування розвитку регіону [23]. Формування кластерів дозволяє концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках розвитку, забезпечувати координацію дій органів влади, бізнесу та громадських організацій, підвищувати ефективність використання бюджетних коштів. Публічне управління повинно інтегрувати кластерний підхід у регіональні стратегії розвитку, забезпечувати організаційну, фінансову та інформаційну підтримку кластерних ініціатив.

Л. Г. Мельник зазначає, що системний підхід до формування аграрних кластерів передбачає врахування взаємозв'язків між різними елементами системи, зокрема виробництвом, переробкою, логістикою, фінансуванням, освітою та наукою [32]. Публічне управління має забезпечувати координацію діяльності різних інституцій, створювати механізми взаємодії між учасниками кластеру, стимулювати інноваційну активність і впровадження нових технологій. О. Ніколюк акцентує увагу на ролі державної політики у формуванні аграрних кластерів, підкреслюючи необхідність інституційної підтримки, створення сприятливого регуляторного середовища та надання фінансових стимулів [36; 37]. Держава має виступати каталізатором кластерних ініціатив, забезпечувати координацію зусиль різних стейкхолдерів, підтримувати інноваційні проекти та сприяти інтеграції кластерів у міжнародні ланцюги доданої вартості. В. Ю. Петренко розглядає проектно-орієнтоване управління аграрними кластерами як сучасний інструмент підвищення ефективності їхньої діяльності [41]. Проектний підхід дозволяє чітко визначати цілі, розподіляти ресурси, контролювати виконання завдань і оцінювати результати. Публічне управління повинно сприяти впровадженню проектного менеджменту в діяльність кластерів, забезпечувати методичну підтримку, навчання управлінських кадрів і моніторинг реалізації проектів.

Як зображено на рисунку 1.2, функціонування аграрних кластерів базується на низці принципів. Партнерство передбачає співпрацю приватного, державного та наукового секторів, формування довірчих відносин між учасниками. Відкритість і прозорість забезпечують доступ до інформації, звітність і консенсус у прийнятті рішень. Гнучкість дозволяє адаптуватися до змін політичного та ринкового середовища, швидко реагувати на нові виклики. Інноваційність передбачає впровадження цифрових технологій, використання GPS, Big Data, Smart Farming для підвищення продуктивності й якості аграрної продукції. Локалізація означає орієнтацію на розвиток конкретного регіону з урахуванням його ресурсів, специфіки та потреб [25; 36].



Рисунок 1.2. Основні принципи функціонування аграрних кластерів
Джерело: складено на основі [25; 36]

Н. В. Стукало підкреслює значення інноваційно-мережевих підходів до розвитку аграрних кластерів, які передбачають створення відкритих платформ для обміну знаннями, формування екосистем інновацій і розвиток горизонтальних зв'язків між учасниками [55]. Публічне управління має підтримувати розвиток таких мереж через фінансування спільних проєктів, створення технологічних парків, бізнес-інкубаторів і центрів трансферу технологій.

О. С. Мазний розглядає підходи до фінансового забезпечення розвитку кластерів в аграрному секторі, наголошуючи на необхідності диверсифікації джерел фінансування [29]. Публічне управління повинно забезпечувати доступ кластерів до бюджетних програм підтримки, міжнародних грантів, венчурного капіталу, банківських кредитів і приватних інвестицій. Важливою складовою фінансового забезпечення стає державно-приватне партнерство, яке дозволяє

об'єднати ресурси держави та бізнесу для реалізації масштабних інвестиційних проектів.

Л. Л. Михайлова обґрунтовує кластерний підхід у забезпеченні сталого розвитку аграрних територій, підкреслюючи, що кластери не лише сприяють економічному зростанню, а й вирішують соціальні та екологічні проблеми [33]. Публічне управління має інтегрувати принципи сталого розвитку в кластерну політику, забезпечувати баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою.

М. Малік підкреслює необхідність побудови організаційно-економічного механізму інтеграції і кооперації в аграрній сфері на основі системного підходу [31]. Публічне управління має створювати інституційні умови для розвитку різних форм кооперації, зокрема виробничої, збутової, кредитної, обслуговуючої. Розвиток кооперації дозволяє малим і середнім виробникам об'єднувати ресурси, знижувати витрати, підвищувати переговорну силу на ринку та отримувати доступ до сучасних технологій і ринків збуту.

В. М. Анікієнко розглядає інституційні засади державного регулювання аграрного ринку на регіональному рівні, наголошуючи на важливості децентралізації управління та розширення повноважень місцевих органів влади [5]. Регіональний рівень публічного управління має бути наділений достатніми ресурсами та компетенціями для формування політики розвитку аграрного сектору з урахуванням специфіки територій, природно-економічних умов і потреб місцевих громад.

Л. М. Васільєва обґрунтовує міжрегіональну модель удосконалення механізму державного регулювання агропромислових комплексів, яка передбачає координацію зусиль декількох регіонів для вирішення спільних завдань [7]. Публічне управління повинно сприяти міжрегіональній кооперації, формуванню спільних кластерів і виробничих ланцюгів, розвитку транспортної та логістичної інфраструктури, що з'єднує різні регіони.

Важливим аспектом публічного управління аграрним сектором стає забезпечення продовольчої безпеки. М. В. Гладій підкреслює роль селянських

господарств у системі продовольчої безпеки України, наголошуючи на необхідності підтримки малих форм господарювання [9]. Публічне управління має забезпечувати збалансований розвиток різних форм власності та господарювання, підтримувати малі та середні підприємства через доступ до кредитів, консультаційних послуг, ринків збуту та інноваційних технологій.

О. Радченко аналізує державну підтримку сільського господарства України в період системних реформ, зазначаючи, що ефективність підтримки залежить від її цілеспрямованості, прозорості та відповідності потребам виробників [48]. Публічне управління повинно забезпечувати адресну підтримку найбільш вразливих категорій виробників, стимулювати інноваційну діяльність, підтримувати екологічні практики та розвиток органічного виробництва.

В. В. Русанюк узагальнює зарубіжний досвід державного регулювання аграрного підприємництва, виділяючи різні моделі підтримки сільського господарства [51]. Публічне управління в Україні має враховувати кращі світові практики, адаптуючи їх до національних умов і специфіки вітчизняного аграрного сектору.

Як продемонстровано на рисунку 1.3, розвиток аграрного підприємництва залежить від низки факторів. Рівність передбачає забезпечення однакових умов для всіх учасників ринку, незалежно від форми власності чи розміру підприємства. Незалежність означає автономію виробників у прийнятті господарських рішень, відсутність надмірного адміністративного тиску. Паритетність забезпечує баланс інтересів різних учасників аграрного ринку. Добровільність передбачає свободу вибору форм організації виробництва та партнерських зв'язків. Ризиковість є невід'ємною характеристикою аграрного підприємництва, що потребує розвитку системи страхування та управління ризиками. Дієвість означає здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов. Вигідність передбачає отримання справедливого доходу від господарської діяльності.

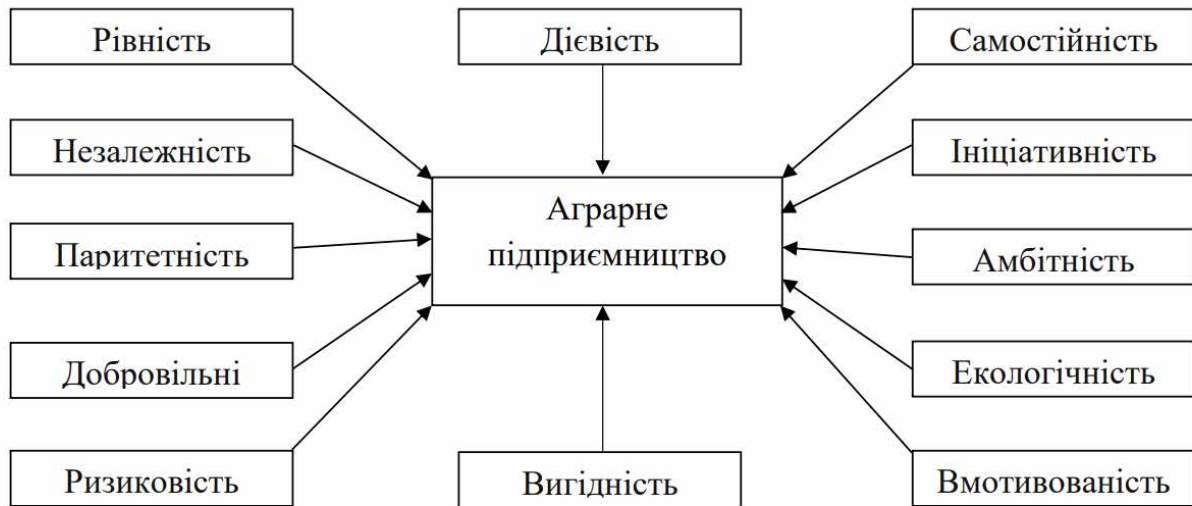


Рисунок 1.3. Фактори розвитку аграрного підприємництва

Джерело: складено на основі [51; 9]

І. В. Прокопа аналізує структуру сучасного аграрного виробництва в Україні з погляду соціоекономічного та організаційного аспектів, підкреслюючи необхідність збереження багатокладності аграрної економіки [46]. Публічне управління має забезпечувати гармонійний розвиток різних організаційних форм господарювання, підтримувати конкуренцію та запобігати надмірній концентрації ресурсів. Ю. Я. Лузан визначає основні фактори розвитку аграрного сектору України, серед яких інвестиційна активність, рівень технологічного оснащення, кваліфікація кадрів, якість інституційного середовища та ефективність державної підтримки [26]. Публічне управління повинно створювати умови для активізації цих факторів через комплекс організаційних, економічних і правових заходів.

О. О. Лемішко розглядає стан та перспективи розвитку аграрного сектору України, наголошуючи на необхідності модернізації виробництва, впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності продукції [24]. Публічне управління має стимулювати інноваційну активність через фінансування науково-дослідних робіт, підтримку впровадження нових технологій, розвиток консультаційних служб і систему підготовки кадрів. В. С. Ніценко обґрунтовує

теоретичні засади функціонування вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому комплексі, підкреслюючи їхню роль у забезпеченні стабільності постачань, контролю якості та зниження трансакційних витрат [38]. Публічне управління повинно регулювати діяльність вертикально-інтегрованих структур, запобігаючи монополізації ринків і забезпечуючи захист інтересів малих виробників.

Є. М. Данкевич досліджує міжгалузеву інтеграцію в аграрному секторі економіки, обґрунтовуючи необхідність формування інтегрованих виробничих ланцюгів, що охоплюють виробництво, переробку, зберігання та реалізацію продукції [11]. Публічне управління має сприяти розвитку інтеграційних процесів через створення правових і економічних стимулів, підтримку інфраструктурних проектів і координацію діяльності різних учасників ланцюга.

І. Д. Ілляш розглядає соціально-економічний розвиток поселень агропромислового регіону в умовах трансформації суспільства, підкреслюючи важливість комплексного підходу до розвитку сільських територій [16]. Публічне управління повинно інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку, забезпечувати створення робочих місць, розвиток соціальної інфраструктури, підвищення якості життя сільського населення. А. В. Ключник зазначає особливості державного регулювання економічного розвитку аграрного сектору, наголошуючи на необхідності поєднання ринкових механізмів і державного втручання [17].

Ю. О. Ярмоленко обґрунтовує необхідність економічного забезпечення сталого розвитку аграрного сектору, підкреслюючи важливість довгострокових інвестицій у розвиток людського капіталу, інноваційних технологій і природоохоронних заходів [58]. Публічне управління повинно формувати стратегію довгострокового розвитку, яка б враховувала інтереси майбутніх поколінь і забезпечувала збереження природних ресурсів.

І. В. Сідельникова аналізує тенденції та перспективи розвитку аграрного сектору національної економіки в умовах глобалізації, підкреслюючи необхідність інтеграції у світові ринки та ланцюги доданої вартості [53].

Публічне управління має забезпечувати підтримку експортоорієнтованих виробників, сприяти виконанню міжнародних стандартів якості, підтримувати участь у міжнародних виставках і ярмарках.

В. В. Столяров розглядає формування стратегій розвитку аграрного сектору економіки в умовах глобалізації, наголошуючи на необхідності врахування глобальних трендів, зокрема зміни клімату, цифровізації, зростання попиту на органічну продукцію [54]. Публічне управління повинно адаптуватися до глобальних викликів, формувати гнучкі стратегії розвитку, підтримувати інноваційні практики та екологічні технології.

Н. В. Коваленко підкреслює, що інноваційний тип розвитку національної економіки стає необхідною умовою ефективної інтеграції у світове господарство [18]. Публічне управління аграрним сектором має орієнтуватися на підтримку інновацій, створення інноваційної інфраструктури, розвиток науково-дослідних установ і впровадження результатів досліджень у виробництво.

П. Р. Пуцентейло досліджує теорію і практику конкурентоспроможності м'ясного скотарства України, обґрунтовуючи необхідність комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності галузі [47]. Публічне управління повинно підтримувати розвиток окремих галузей через спеціалізовані програми, фінансування селекційної роботи, розвиток переробної інфраструктури та систему сертифікації продукції.

Отже, теоретичні засади публічного управління аграрним сектором базуються на розумінні специфіки галузі, необхідності врахування інтересів різних стейкхолдерів, формування партнерських відносин між державою та бізнесом, розвитку інноваційних форм організації виробництва, зокрема кластерів і мережевих структур. Публічне управління має забезпечувати створення сприятливого інституційного середовища, підтримку інновацій, розвиток кооперації та інтеграції, підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції та інтеграцію у світові ланцюги доданої вартості.

1.2. Світовий досвід інституційного забезпечення публічного управління в аграрній сфері

Аналіз світового досвіду інституційного забезпечення публічного управління в аграрній сфері дозволяє виявити загальні закономірності та специфічні особливості формування аграрної політики в різних країнах. Інституційна архітектура публічного управління аграрним сектором у розвинених країнах характеризується високим рівнем координації між різними гілками влади, активною участю недержавних організацій у формуванні політики, розвиненою системою консультаційних послуг і поширенням кластерних ініціатив.

Європейський Союз демонструє комплексний підхід до формування спільної аграрної політики (САП), яка поєднує підтримку доходів фермерів, розвиток сільських територій і захист навколишнього середовища. САП базується на принципах субсидіарності, пропорційності та партнерства, забезпечуючи баланс між наднаціональним регулюванням і національною автономією. Інституційна структура САП включає Європейську Комісію, Раду ЄС, Європейський Парламент і національні уряди, що забезпечують координацію політики на різних рівнях [59].

Н. В. Трусова узагальнює світовий досвід державної підтримки розвитку сільськогосподарського виробництва, виділяючи різні моделі інституційного забезпечення [56]. Американська модель характеризується значною роллю федерального уряду у формуванні аграрної політики через систему програм підтримки, страхування врожаїв, субсидування кредитів і розвитку сільської інфраструктури. Департамент сільського господарства США (USDA) виступає головним інституційним актором, який координує діяльність численних агентств, науково-дослідних установ і консультаційних служб. Канадська модель публічного управління аграрним сектором відзначається високим рівнем децентралізації, активною роллю провінційних урядів і розвиненою системою аграрних кооперативів. Інституційна структура включає федеральне

міністерство сільського господарства, провінційні міністерства, маркетингові ради та численні галузеві асоціації, що забезпечують представництво інтересів виробників. Австралійська модель базується на принципах ринкової орієнтації та мімального державного втручання, проте держава активно підтримує науково-дослідні роботи, розвиток інфраструктури та програми адаптації до зміни клімату. Інституційна архітектура включає федеральний департамент сільського господарства, регіональні органи розвитку та галузеві дослідницькі корпорації, які фінансуються за рахунок зборів із виробників і державних грантів [25].

Новозеландська модель характеризується лібералізацією аграрного сектору, скасуванням більшості субсидій і орієнтацією на експортні ринки. Інституційне забезпечення включає міністерство первинних галузей, маркетингові ради, які контролюють експорт окремих видів продукції, та розвинену систему галузевих асоціацій. Публічне управління зосереджується на забезпеченні санітарних і фітосанітарних стандартів, розвитку наукових досліджень і підтримці інноваційних проектів. Японська модель відзначається високим рівнем протекціонізму, значною державною підтримкою дрібних фермерських господарств і орієнтацією на забезпечення продовольчої безпеки. Інституційна структура включає міністерство сільського, лісового і рибного господарства, систему сільськогосподарських кооперативів (JA), які відіграють ключову роль у постачанні ресурсів, збуті продукції та наданні фінансових послуг фермерам. Публічне управління забезпечує підтримку цін, субсидування виробництва рису та програми структурної перебудови сільського господарства.

Південнокорейська модель характеризується активною роллю держави у модернізації сільського господарства, підтримці інноваційних технологій і розвитку аграрної освіти. Інституційне забезпечення включає міністерство сільського господарства, продовольства та сільських справ, систему аграрних кооперативів і численні науково-дослідні установи. Публічне управління підтримує програми розвитку «розумного сільського господарства», впровадження інформаційних технологій і розвитку органічного виробництва. Китайська модель публічного управління аграрним сектором поєднує

централізоване планування з ринковими механізмами, забезпечуючи продовольчу безпеку для величезного населення. Інституційна структура включає міністерство сільського господарства та сільських справ, провінційні та місцеві органи управління, систему сільських кооперативів і державні сільськогосподарські підприємства. Публічне управління забезпечує підтримку виробництва зерна, субсидування придбання техніки та добрив, розвиток ірригаційної інфраструктури та програми боротьби з бідністю на селі.

Індійська модель характеризується значною роллю держави у забезпеченні продовольчої безпеки, підтримці дрібних фермерів і розвитку сільської інфраструктури. Інституційне забезпечення включає федеральне міністерство сільського господарства, штатні міністерства, систему мінімальних закупівельних цін і програми субсидування ресурсів. Публічне управління підтримує «Зелену революцію», розвиток зрошувального землеробства, впровадження високоврожайних сортів і програми сільського кредитування. Бразильська модель відзначається орієнтацією на розвиток агробізнесу, підтримку експортних галузей і програми сімейного фермерства. Інституційна структура включає міністерство сільського господарства, міністерство аграрного розвитку, систему сільськогосподарських банків і численні галузеві асоціації. Публічне управління забезпечує субсидування кредитів, підтримку науково-дослідних робіт, розвиток біопаливної індустрії та програми земельної реформи [24].

Аргентинська модель базується на експортній орієнтації, розвитку великих аграрних холдингів і впровадженні сучасних технологій. Інституційне забезпечення включає міністерство сільського господарства, регіональні органи розвитку та галузеві асоціації виробників зерна та м'яса. Публічне управління підтримує науково-дослідні роботи, розвиток інфраструктури та програми доступу до міжнародних ринків. Ізраїльська модель характеризується високим рівнем інноваційності, ефективним використанням обмежених водних і земельних ресурсів, розвитком кібуців і мошавів як колективних форм господарювання. Інституційна структура включає міністерство сільського

господарства, систему регіональних рад, науково-дослідні установи та галузеві організації. Публічне управління підтримує розвиток систем краплинного зрошення, впровадження біотехнологій, розвиток тепличного господарства та програми експорту аграрних технологій. Нідерландська модель відзначається високою продуктивністю, інтенсивним веденням господарства, розвитком тепличного овочівництва та квітникарства. Інституційне забезпечення включає міністерство сільського господарства, системи продуктових рад, аукціони та кооперативи. Публічне управління підтримує інноваційні проекти, розвиток циркулярної економіки, впровадження екологічних технологій і систему контролю якості продукції. Данська модель базується на розвитку кооперативного руху, високих стандартах якості та орієнтації на експорт. Інституційна структура включає міністерство продовольства, сільського господарства та рибальства, систему аграрних кооперативів, що контролюють переробку та збут більшості продукції, і галузеві асоціації. Публічне управління забезпечує підтримку органічного виробництва, програми тваринництва та захисту довкілля [12].

Програма USAID з аграрного та сільського розвитку демонструє роль міжнародної технічної допомоги у розвитку аграрного сектору України [43]. Програма підтримує розвиток фермерських господарств, впровадження сучасних технологій, розвиток ринкової інфраструктури та інституційне зміцнення аграрних організацій. Публічне управління має забезпечувати ефективне використання міжнародної допомоги, координацію з національними програмами розвитку та поширення кращих практик.

Порівняльний аналіз світового досвіду дозволяє виділити кілька ключових елементів інституційного забезпечення публічного управління аграрним сектором. По-перше, наявність чіткого законодавчого регулювання, яке визначає правила гри, захищає права власності, забезпечує прозорість і підзвітність. По-друге, ефективна система державних інститутів, що координують формування та реалізацію аграрної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях. По-третє, розвинена система недержавних організацій, зокрема

кооперативів, галузевих асоціацій, професійних союзів, які представляють інтереси виробників і беруть участь у формуванні політики. По-четверте, потужна наукова та освітня інфраструктура, що забезпечує проведення досліджень, підготовку кадрів і трансфер технологій. По-п'яте, розвинена система фінансових інститутів, що надають кредити, страхування та інші фінансові послуги аграрним виробникам.

Систематизація моделей публічного управління аграрним сектором у країнах Європи, Північної Америки та Океанії представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Моделі публічного управління аграрним сектором у країнах Європи,
Північної Америки та Океанії

Країна/регіон	Характеристика моделі	Інституційна структура	Механізми підтримки	Особливості
Європейський Союз	Комплексний підхід до формування спільної аграрної політики (САП)	Європейська Комісія, Рада ЄС, Європейський Парламент, національні уряди	Субсидування доходів фермерів, розвиток сільських територій, екологічні програми	Принципи субсидіарності, пропорційності та партнерства; баланс між наднаціональним регулюванням і національною автономією
США	Значна роль федерального уряду у формуванні аграрної політики	Департамент сільського господарства (USDA), численні агентства, науково-дослідні установи, консультаційні служби	Програми підтримки доходів, страхування врожаїв, субсидування кредитів, розвиток інфраструктури	Координація діяльності федеральних агентств, потужна наукова база, розвинена система розширення знань
Канада	Високий рівень децентралізації, активна роль провінційних урядів	Федеральне міністерство сільського господарства, провінційні міністерства, маркетингові ради, галузеві асоціації	Програми управління ризиками, підтримка інновацій, розвиток кооперативів	Розподіл повноважень між федеральним і провінційним рівнями, розвинена система аграрних кооперативів
Австралія	Ринкова орієнтація, мінімальне державне втручання	Федеральний департамент сільського господарства, регіональні органи розвитку,	Підтримка науково-дослідних робіт, розвиток інфраструктури, програми	Фінансування досліджень за рахунок зборів із виробників і державних грантів, орієнтація на експорт

		галузеві дослідницькі корпорації	адаптації до зміни клімату	
Нова Зеландія	Лібералізація, скасування більшості субсидій	Міністерство первинних галузей, маркетингові ради, галузеві асоціації	Санітарні та фітосанітарні стандарти, підтримка наукових досліджень, інноваційні проекти	Експортна орієнтація, контроль якості продукції через маркетингові ради
Нідерланди	Висока продуктивність, інтенсивне виробництво	Міністерство сільського господарства, продуктові ради, аукціони, кооперативи	Інноваційні проекти, циркулярна економіка, екологічні технології, контроль якості	Розвиток тепличного господарства, високотехнологічне виробництво
Данія	Кооперативний рух, високі стандарти якості	Міністерство продовольства, сільського господарства та рибальства, аграрні кооперативи, галузеві асоціації	Підтримка органічного виробництва, програми тваринництва, екологічні ініціативи	Кооперативи контролюють переробку та збут більшості продукції
Франція	Значна державна підтримка, захист географічних зазначень	Міністерство сільського господарства, регіональні палати сільського господарства, професійні союзи фермерів	Підтримка сімейних ферм, розвиток сільських територій, модернізація виробництва	Система географічних зазначень і захисту найменувань продукції
Німеччина	Федеративний устрій, розвинена аграрна освіта	Федеральне міністерство продовольства та сільського господарства, земельні міністерства, палати сільського господарства	Підтримка екологічного землеробства, альтернативна енергетика, структурна перебудова	Активна роль земельних урядів у формуванні аграрної політики

Джерело: систематизовано на основі [51; 56; 59]

Як видно з таблиці 1.1, європейські країни демонструють різноманітність підходів до публічного управління аграрним сектором. Європейський Союз забезпечує координацію національних політик через спільну аграрну політику, яка поєднує підтримку доходів фермерів, розвиток сільських територій і захист навколишнього середовища. Американська модель характеризується централізованим підходом на федеральному рівні через систему програм

Департаменту сільського господарства. Канадська модель відзначається високим рівнем децентралізації та активною роллю провінційних урядів. Австралійська та новозеландська моделі базуються на принципах ринкової орієнтації з мінімальним державним втручанням, проте держава активно підтримує науково-дослідні роботи та розвиток інфраструктури.

Систематизація моделей публічного управління аграрним сектором у країнах Азії, Латинської Америки та Близького Сходу представлена в таблиці 1.2. Таблиця 1.2

Моделі публічного управління аграрним сектором у країнах Азії, Латинської Америки та Близького Сходу

Країна/регіон	Характеристика моделі	Інституційна структура	Механізми підтримки	Особливості
Японія	Високий рівень протекціонізму, підтримка дрібних господарств	Міністерство сільського, лісового і рибного господарства, система сільськогосподарських кооперативів (JA)	Підтримка цін, субсидування виробництва рису, програми структурної перебудови	Кооперативи забезпечують постачання ресурсів, збут продукції та фінансові послуги
Південна Корея	Активна роль держави у модернізації сільського господарства	Міністерство сільського господарства, продовольства та сільських справ, аграрні кооперативи, науково-дослідні установи	Програми «розумного сільського господарства», інформаційні технології, органічне виробництво	Підтримка інноваційних технологій і розвитку аграрної освіти
Китай	Поєднання централізованого планування з ринковими механізмами	Міністерство сільського господарства та сільських справ, провінційні та місцеві органи, сільські кооперативи, державні підприємства	Підтримка виробництва зерна, субсидування техніки та добрив, розвиток іригації, програми боротьби з бідністю	Забезпечення продовольчої безпеки для величезного населення

Індія	Значна роль держави у забезпеченні продовольчої безпеки	Федеральне міністерство сільського господарства, штатні міністерства, система мінімальних закупівельних цін	Підтримка «Зеленої революції», зрошувальне землеробство, субсидування ресурсів, сільське кредитування	Впровадження високоврожайних сортів і програми підтримки дрібних фермерів
Бразилія	Орієнтація на агробізнес і експортні галузі	Міністерство сільського господарства, міністерство аграрного розвитку, сільськогосподарські банки, галузеві асоціації	Субсидування кредитів, підтримка науково-дослідних робіт, розвиток біопаливної індустрії, земельна реформа	Програми підтримки як великого агробізнесу, так і сімейного фермерства
Аргентина	Експортна орієнтація, розвиток великих аграрних холдингів	Міністерство сільського господарства, регіональні органи розвитку, галузеві асоціації виробників	Підтримка науково-дослідних робіт, розвиток інфраструктури, доступ до міжнародних ринків	Впровадження сучасних технологій у виробництві зерна та м'яса
Ізраїль	Високий рівень інноваційності, ефективне використання ресурсів	Міністерство сільського господарства, регіональні ради, науково-дослідні установи, галузеві організації	Розвиток краплинного зрошення, біотехнології, тепличне господарство, експорт аграрних технологій	Колективні форми господарювання (кібуци, мошави), інноваційні технології водозбереження

Джерело: систематизовано на основі [51; 56]

Аналіз таблиці 1.2 демонструє, що азійські країни характеризуються значною роллю держави у забезпеченні продовольчої безпеки та підтримці національного виробництва. Японська модель відзначається високим рівнем протекціонізму та підтримкою дрібних фермерських господарств через розвинену систему кооперативів. Південнокорейська модель акцентує увагу на модернізації сільського господарства через впровадження «розумних»

технологій і розвиток інформаційної інфраструктури. Китайська модель поєднує централізоване планування з ринковими механізмами, забезпечуючи продовольчу безпеку для найбільшого населення у світі. Індійська модель базується на підтримці «Зеленої революції» та розвитку зрошувального землеробства.

Отже, світовий досвід інституційного забезпечення публічного управління в аграрній сфері демонструє різноманіття моделей, які відрізняються за рівнем державного втручання, організаційною структурою, механізмами підтримки та пріоритетами розвитку.

1.3. Сучасні підходи до вивчення та адаптації міжнародних практик публічного управління

Адаптація міжнародних практик публічного управління аграрною сферою до умов України потребує системного підходу, який би враховував особливості національного інституційного середовища, специфіку аграрного сектору, рівень економічного розвитку та соціокультурні чинники. Сучасні підходи до вивчення та адаптації міжнародного досвіду базуються на принципах контекстуалізації, селективності та поетапності впровадження.

І. В. Кузьменко обґрунтовує інноваційні мережеві структури в аграрних кластерах як теоретичний підхід до організації взаємодії між учасниками [21]. Мережевий підхід передбачає формування горизонтальних зв'язків між виробниками, переробниками, постачальниками ресурсів, науковими установами та органами влади. Адаптація міжнародного досвіду має враховувати необхідність створення сприятливих умов для розвитку мережевих структур, зокрема через правове регулювання, фінансову підтримку та розвиток інформаційної інфраструктури.

О. Ніколюк підкреслює роль державної політики у формуванні аграрних кластерів, наголошуючи на інституційних аспектах [36]. Держава має виступати каталізатором кластерних ініціатив, забезпечувати координацію діяльності

різних стейкхолдерів, надавати фінансові стимули та створювати регуляторне середовище, що сприяє розвитку кластерів. Адаптація міжнародного досвіду кластерної політики потребує врахування особливостей регіонального розвитку, наявності ресурсів і готовності бізнесу до співпраці.

В. В. Лагодієнко аналізує зарубіжний досвід функціонування кластерних утворень, виділяючи ключові фактори успіху [22]. Серед них географічна концентрація підприємств, наявність спеціалізованих постачальників і послуг, розвинена інфраструктура, доступ до кваліфікованої робочої сили, активна роль місцевої влади та наявність лідерів, які ініціюють кластерні проекти. Адаптація міжнародного досвіду має базуватися на аналізі наявності цих факторів у конкретних регіонах України та розробленні заходів для їхнього формування чи зміцнення. Н. В. Стукало підкреслює значення інноваційно-мережових підходів до розвитку аграрних кластерів, які передбачають створення відкритих платформ для обміну знаннями та формування екосистем інновацій [55]. Адаптація міжнародного досвіду інноваційних мереж потребує розвитку цифрової інфраструктури, підтримки стартапів, створення технологічних парків і бізнес-інкубаторів.

В. Ю. Петренко розглядає проектно-орієнтоване управління аграрними кластерами як сучасний інструмент підвищення ефективності [41]. Проектний підхід дозволяє чітко визначати цілі, ресурси, терміни реалізації та очікувані результати. Адаптація міжнародного досвіду проектного менеджменту потребує підготовки кваліфікованих кадрів, впровадження сучасних інформаційних систем управління проектами та формування культури проектного мислення. А. М. Михненко підкреслює зв'язок між публічним управлінням і національною безпекою, наголошуючи на необхідності врахування безпекових аспектів під час формування аграрної політики [34]. Адаптація міжнародного досвіду має враховувати виклики, пов'язані з воєнним станом, необхідністю забезпечення продовольчої безпеки, збереження виробничого потенціалу та підтримки аграрних виробників у прифронтових регіонах.

Я. Ф. Жовнірчик обґрунтовує необхідність міжрегіональної координації у

державному регулюванні економіки регіонів [15]. Адаптація міжнародного досвіду регіональної політики потребує врахування диспропорцій у розвитку регіонів України, різниці в ресурсному потенціалі, рівні економічного розвитку та інституційній спроможності місцевих органів влади. О. С. Мазний розглядає підходи до фінансового забезпечення розвитку кластерів, наголошуючи на необхідності диверсифікації джерел фінансування [29]. Адаптація міжнародного досвіду фінансування кластерів потребує розвитку державно-приватного партнерства, залучення міжнародних донорів, венчурного капіталу та створення спеціалізованих фондів підтримки кластерних ініціатив.

Л. Л. Михайлова обґрунтовує кластерний підхід у забезпеченні сталого розвитку аграрних територій [33]. Адаптація міжнародного досвіду сталого розвитку потребує інтеграції економічних, соціальних і екологічних цілей, впровадження принципів циркулярної економіки, підтримки органічного виробництва та відновлюваної енергетики.

М. Малік підкреслює необхідність побудови організаційно-економічного механізму інтеграції і кооперації в аграрній сфері на основі системного підходу [31]. Адаптація міжнародного досвіду кооперації потребує створення правових умов для функціонування кооперативів, фінансової підтримки, розвитку освіти та консультаційних послуг для кооперативного руху.

Л. Г. Мельник зазначає, що системний підхід до формування аграрних кластерів передбачає врахування взаємозв'язків між різними елементами системи [32]. Адаптація міжнародного досвіду потребує комплексного аналізу всіх складових кластеру, виявлення бар'єрів і розроблення заходів для їхнього усунення.

Адаптація міжнародних практик публічного управління має базуватися на кількох принципах. Перший принцип – контекстуалізація, яка передбачає врахування національних і регіональних особливостей, історичного досвіду, рівня економічного розвитку та культурних чинників. Другий принцип – селективність, що означає відбір найбільш релевантних практик, які відповідають потребам і можливостям України. Третій принцип – поетапність,

яка передбачає поступове впровадження змін із урахуванням готовності інститутів і суспільства до реформ. Четвертий принцип – партисипативність, що означає залучення всіх зацікавлених сторін до процесу адаптації міжнародного досвіду. П'ятий принцип – моніторинг і оцінювання, які дозволяють відстежувати результати впровадження змін і вносити необхідні корективи [2].

Процес адаптації міжнародних практик включає кілька етапів. Спочатку здійснюється вивчення міжнародного досвіду, систематизація кращих практик і виявлення факторів успіху. Потім проводиться аналіз національного контексту, виявлення бар'єрів і можливостей для впровадження змін. На наступному етапі розробляються пропозиції щодо адаптації міжнародного досвіду з урахуванням національної специфіки. Далі здійснюється пілотне впровадження обраних практик у декількох регіонах для перевірки їхньої ефективності. Після оцінювання результатів пілотних проектів проводиться масштабування успішних практик на всю країну. Заключним етапом стає інституціоналізація нових практик через внесення змін до законодавства, формування нових організаційних структур і розвиток відповідних компетенцій.

Важливим аспектом адаптації міжнародного досвіду стає розвиток інституційної спроможності органів публічної влади. Інституційна спроможність включає наявність кваліфікованих кадрів, адекватних фінансових ресурсів, ефективних процедур прийняття рішень, систем моніторингу та оцінювання, а також здатність до навчання та адаптації. Розвиток інституційної спроможності потребує інвестицій у підготовку кадрів, впровадження сучасних інформаційних систем, розвиток культури доказової політики та створення механізмів міжвідомчої координації. Адаптація міжнародного досвіду потребує активного залучення недержавних організацій, бізнесу та науково-дослідних установ. Партнерство між державою, бізнесом і наукою дозволяє об'єднати ресурси, знання та компетенції для розроблення та впровадження інноваційних рішень. Публічне управління має створювати платформи для діалогу, забезпечувати прозорість процесів прийняття рішень і залучати всіх зацікавлених сторін до формування політики.

Важливою складовою адаптації міжнародного досвіду стає розвиток цифрових технологій в аграрній сфері. Цифровізація дозволяє підвищити ефективність виробництва, забезпечити прозорість ланцюгів постачання, полегшити доступ до інформації та ринків. Публічне управління має підтримувати розвиток цифрової інфраструктури, впровадження Smart Farming, розвиток електронних платформ для торгівлі аграрною продукцією та систем електронного урядування.

Отже, сучасні підходи до вивчення та адаптації міжнародних практик публічного управління аграрною сферою базуються на принципах контекстуалізації, селективності, поетапності, партисипативності та постійного моніторингу. Адаптація міжнародного досвіду потребує комплексного підходу, який би враховував особливості національного інституційного середовища, специфіку аграрного сектору, рівень економічного розвитку та соціокультурні чинники. Успішна адаптація залежить від політичної волі, інституційної спроможності органів влади, активності бізнесу та громадянського суспільства, а також здатності до навчання та інновацій.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних засад публічного управління в аграрній сфері дозволяє сформулювати низку висновків.

1. Публічне управління аграрним сектором становить складну систему взаємодій між державою, бізнесом і громадянським суспільством, спрямовану на забезпечення сталого розвитку сільського господарства, підвищення конкурентоспроможності виробництва та реалізацію продовольчої безпеки. Специфіка аграрного сектору, зокрема сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, тривалість обороту капіталу та високі ризики, зумовлює необхідність активної участі держави у формуванні сприятливого середовища для розвитку аграрного бізнесу.

2. Теоретичні засади публічного управління базуються на принципах

партнерства, відкритості, прозорості, гнучкості, інноваційності та локалізації. Розвиток кластерних структур і мережевих об'єднань дозволяє концентрувати ресурси, стимулювати інноваційний розвиток, підвищувати ефективність виробництва та посилювати експортний потенціал. Публічне управління має забезпечувати координацію діяльності учасників кластерів, підтримку інфраструктурних проектів і створення сприятливого регуляторного середовища.

3. Світовий досвід інституційного забезпечення публічного управління в аграрній сфері демонструє різноманіття моделей, які відрізняються за рівнем державного втручання, організаційною структурою та механізмами підтримки. Європейська модель характеризується комплексним підходом до формування спільної аграрної політики, американська – значною роллю федерального уряду, азійські моделі – орієнтацією на забезпечення продовольчої безпеки, латиноамериканські – розвитком агробізнесу та експортних галузей. Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виділити найкращі практики, які можуть бути адаптовані до умов України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНИХ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

2.1. Сучасний стан публічного управління аграрним сектором в Україні та проблеми його розвитку в умовах воєнного стану

Трансформація системи публічного управління аграрною сферою України відбувається в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною збройною агресією російської федерації. Аграрний сектор продемонстрував значну адаптивність до екстремальних обставин воєнного часу, проте виявив структурні вразливості інституційної архітектури державного регулювання. Дослідження чинних механізмів публічного впливу на галузь дозволяє ідентифікувати критичні зони функціонального навантаження та окреслити вектори інституційної модернізації.

Аграрне виробництво України традиційно формує суттєву частку національного валового продукту та експортного потенціалу держави. За даними Державної служби статистики, у структурі експорту аграрна продукція становить близько 45 відсотків, забезпечуючи приблизно 29 відсотків валютних надходжень [12]. Галузь створює понад 12 відсотків валового внутрішнього продукту, а з урахуванням харчової промисловості частка наближається до 20 відсотків. За умов воєнного стану аграрний сектор зберіг продовольчу безпеку держави та підтримав експортні зобов'язання перед міжнародними партнерами. Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції в умовах повномасштабної війни представлена в таблиці 2.1.

Як показано в таблиці 2.1, у 2023 році аграрії намолотили 79,2 мільйона тонн валового збору, зокрема зернових та зернобобових культур 58,4 мільйона тонн, олійних культур 20,8 мільйона тонн, що забезпечило внутрішнє споживання та експортні поставки [7]. Водночас тваринництво демонструє негативну динаміку з скороченням поголів'я великої рогатої худоби на 3,3 відсотки.

Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції в Україні,
2022-2023 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
Зернові та зернобобові культури, млн т	53,1	58,4	+5,3	110,0
Олійні культури, млн т	19,2	20,8	+1,6	108,3
Цукрові буряки, млн т	9,7	11,9	+2,2	122,7
Валовий збір, млн т	74,8	79,2	+4,4	105,9
Площа посіву, млн га	20,5	22,0	+1,5	107,3
Поголів'я ВРХ, тис. голів	2310,0	2233,6	-76,4	96,7
у т.ч. корів, тис. голів	1356,0	1290,2	-65,8	95,1

Джерело: складено автором за даними [7; 12]

П. Т. Саблук наголошував на необхідності комплексного підходу до регулювання агропромислового комплексу, враховуючи взаємозв'язки між усіма ланками виробничого ланцюга [52]. Ю. Я. Лузан визначав основними факторами розвитку аграрного сектору інституційну спроможність державних органів та ефективність регуляторних механізмів [26]. В умовах воєнного стану інституційна спроможність системи публічного управління зазнала критичного навантаження через необхідність швидкої адаптації до динамічних змін операційного середовища.

Організаційна структура публічного управління аграрною сферою представлена Міністерством аграрної політики та продовольства України, яке координує діяльність галузевих підрозділів та взаємодіє з регіональними органами виконавчої влади [35]. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 року, ухвалена Кабінетом Міністрів України у червні 2024 року, визначає сім стратегічних цілей розвитку галузі [12]. Документ розроблено за участю проєкту ЄС «Інституційна та політична реформа дрібномасштабного сільського господарства в Україні» з урахуванням принципів Спільної аграрної політики Європейського Союзу. Операційний план заходів на 2025-2027 роки формує бачення розвитку відповідно до формату Національних стратегічних планів ЄС.

Повномасштабна війна трансформувала пріоритети державної аграрної політики, спрямувавши їх на забезпечення життєздатності суб'єктів

агропромислового виробництва та стабілізацію логістичних ланцюгів. Вплив воєнних дій на аграрний сектор представлено на рисунку 2.1, який унаочнює масштаби втрат та обмежень виробництва.

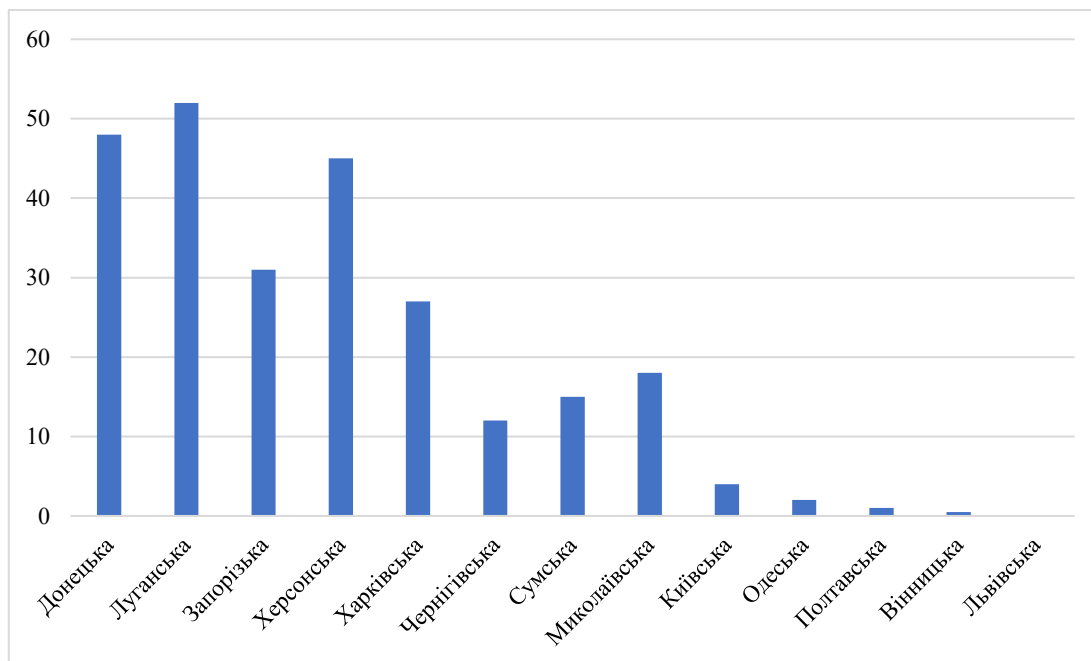


Рисунок 2.1. Вплив воєнних дій на аграрний сектор України (2022-2024 роки)

Через бойові дії та мінування території у 2022 році сільськогосподарські виробники не могли використовувати до 30 відсотків полів для посіву, що становило близько 5 мільйонів гектарів [9]. У 2023 році 25 відсотків площ залишалися непридатними для використання, як показано на рисунку 2.1. Руйнування Каховської гідроелектростанції завдало значних втрат земельним ресурсам та аграрному виробництву південних регіонів.

Фінансова підтримка аграрних товаровиробників в умовах воєнного стану здійснюється через програму «Доступні кредити 5-7-9 відсотків», яка забезпечує доступ до фінансових ресурсів за пільговими умовами. Структура фінансування аграрного сектору через державні програми представлена в таблиці 2.2.

Фінансова підтримка аграрного сектору України в умовах воєнного
стану, 2022-2024 роки

Програма/інструмент	Обсяг фінансування, млрд грн	Кількість отримувачів	Середній розмір підтримки
Програма «Доступні кредити 5-7-9%» (аграрний сектор)	36,18	не визначено	-
Державний бюджет 2024 (КПКВК 1201450)	18,00	-	-
Програма USAID АГРО (мінеральні добрива)	-	7000 виробників	2 т на виробника
Міжнародна технічна допомога (ФАО, Mercy Corps)	-	не визначено	-
Програма розмінування с/г земель	-	-	-

Джерело: складено автором за даними [9; 11; 31; 43]

Як показано в таблиці 2.2, з моменту початку повномасштабної агресії у рамках програми «Доступні кредити 5-7-9 відсотків» укладено 42 847 кредитних договорів на загальну суму 170,5 мільярда гривень, з яких 36,18 мільярда гривень становлять кредити для сільськогосподарських товаровиробників [9]. Державний бюджет на 2024 рік передбачав видатки загального фонду в обсязі 18 мільярдів гривень за бюджетною програмою забезпечення функціонування Фонду розвитку підприємництва.

Державний аграрний реєстр запроваджено як електронну платформу для надання адміністративних послуг аграрним виробникам. Реєстрація у системі є безкоштовною та дозволяє отримувати державну підтримку без взаємодії з чиновниками в онлайн-форматі [11]. Водночас система вимагає офіційного оформлення земельних ділянок або ідентифікації тварин для підтягування даних у реєстр. Впровадження цифрових інструментів управління відповідає тенденціям цифрової трансформації публічного адміністрування, проте потребує подальшого розвитку аналітичних функцій та інтеграції з іншими державними реєстрами.

Програма USAID з аграрного та сільського розвитку надає технічну та фінансову допомогу українським агровиробникам. У рамках програми на весняну посівну 2024 року 7 тисяч агровиробників безоплатно отримали

мінеральні добрива загальним обсягом 14 тисяч тонн [31; 43]. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) розширила програму гуманітарної допомоги сільському населенню прифронтових територій, зосередившись на відновленні виробничих потужностей господарств. Міжнародна технічна підтримка частково компенсує дефіцит бюджетного фінансування, однак не замінює системної державної політики розвитку галузі.

Як зазначає О. М. Бородіна, аграрна політика України формувалася в контексті інституціоналізації ринкових відносин та викликів глобалізації [6]. Л. М. Васільєва досліджувала механізми державного регулювання регіональних агропромислових комплексів, наголошуючи на необхідності врахування специфіки територій [7]. В умовах воєнного стану регіональна диференціація посилилася через нерівномірність впливу бойових дій на різні області. Східні та південні регіони зазнали найбільших руйнувань інфраструктури, тоді як західні та центральні області зберегли виробничий потенціал з можливістю компенсації втрат у постраждалих територіях.

Застосування добрив та засобів захисту рослин знизилося на 50-60 відсотків через нестачу фінансування та необхідність економії коштів [7]. За даними опитування Міністерства аграрної політики влітку 2023 року, питання застосування добрив залишається найчутливішим для аграріїв. Унесення добрив очікується на вдвічі меншому від агрономічної потреби рівні, що становить 47 відсотків. Рівень очікуваного застосування засобів захисту рослин під урожай озимих культур також знижується. Тривале зменшення внесення добрив загрожує виснаженням родючості ґрунтів та зниженням врожайності в середньостроковій перспективі.

Логістична інфраструктура аграрного сектору зазнала критичного ураження внаслідок пошкодження портових потужностей, руйнування складських приміщень та обмеження функціонування транспортних коридорів. Блокування портів Чорного моря на початковому етапі повномасштабної агресії призвело до критичного накопичення запасів зернових та олійних культур. Запуск «зернового коридору» у липні 2022 року частково відновив експортні

можливості, проте припинення його дії у липні 2023 року знову загостило логістичні проблеми. Альтернативні маршрути через західні кордони та річкові порти Дунаю не забезпечують повноцінної заміни морських перевезень через обмежену пропускну спроможність та вищу собівартість транспортування.

В. Г. Андрійчук досліджував ефективність діяльності аграрних підприємств, акцентуючи увагу на методології аналізу та оцінки результативності господарювання [4]. Є. М. Данкевич аналізував міжгалузеву інтеграцію в аграрному секторі, обґрунтовуючи переваги координації виробничих ланцюгів [11]. М. Й. Хорунжий визначав завдання національної аграрної політики на сучасному етапі, наголошуючи на необхідності стратегічного планування розвитку галузі [57]. Інституційні дослідження формують теоретичний фундамент для модернізації системи публічного управління аграрною сферою.

Адаптація нормативно-правового поля до стандартів Європейського Союзу становить пріоритетний напрям державної аграрної політики у контексті євроінтеграційних зобов'язань України. Гармонізація законодавства охоплює сфери безпечності харчових продуктів, ветеринарної та фітосанітарної політики, органічного виробництва, добробуту тварин. Реєстри органів сертифікації та операторів у сфері органічного виробництва запроваджено у 2023 році, станом на грудень 2024 року налічувалося 258 операторів, що здійснюють виробництво відповідно до вимог законодавства [20]. Розвиток органічного сектору відповідає стратегічним пріоритетам аграрної політики ЄС та створює експортні можливості на європейському ринку.

Децентралізація публічного управління передбачає передачу повноважень та ресурсів на рівень територіальних громад. Я. Ф. Жовнірчик обґрунтовував необхідність державного регулювання розвитку регіонів та міжрегіональних зв'язків з урахуванням специфіки територій [15]. І. Д. Ілляш та Д. В. Ткач досліджували соціально-економічний розвиток поселень агропромислового регіону в умовах трансформації суспільства [16]. Децентралізація створює потенціал для врахування локальних особливостей аграрного виробництва та

залучення місцевих громад до процесів планування розвитку сільських територій.

Інституційна архітектура публічного управління аграрною сферою потребує структурної модернізації для підвищення адаптивності до викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення. О. О. Лемішко визначав стан та перспективи розвитку аграрного сектору, акцентуючи увагу на необхідності інституційних змін [24]. Н. В. Коваленко наголошувала на інноваційному типі розвитку національної економіки як необхідній умові ефективної інтеграції у світове господарство [18]. В. В. Столяров аналізував формування стратегій розвитку аграрного сектору в умовах глобалізації [54]. Дослідження формують теоретичне підґрунтя для трансформації системи публічного управління.

Координація діяльності центральних органів виконавчої влади у сфері аграрної політики залишається проблемним аспектом інституційної архітектури. Відсутність єдиного координаційного органу призводить до фрагментації політики та дублювання функцій різними міністерствами. Міністерство аграрної політики та продовольства, Міністерство економіки, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів реалізують окремі аспекти аграрної політики без достатньої синхронізації дій. Створення міжвідомчого координаційного механізму могло б підвищити узгодженість державної політики та ефективність використання бюджетних ресурсів.

Фінансування аграрного сектору з державного бюджету залишається недостатнім порівняно з економічним значенням галузі. За умов воєнного стану конкуренція за бюджетні ресурси посилилася через зростання видатків на оборону та соціальний захист населення. Зменшення обсягу державної підтримки агропромислового комплексу негативно впливає на функціонування ринку аграрних послуг та стримує модернізацію виробничих потужностей. Альтернативні джерела фінансування через міжнародну технічну допомогу та приватні інвестиції частково компенсують дефіцит бюджетного фінансування, проте не замінюють системної державної підтримки.

Розмінування сільськогосподарських земель становить критичний виклик

для відновлення виробництва на деокупованих територіях. Державна програма компенсації вартості розмінування земель сільськогосподарського призначення запроваджена для стимулювання залучення операторів протимінної діяльності. У жовтні 2024 року оператори розмінували 370 гектарів земель [12]. Масштаби мінування значно перевищують поточні темпи розмінування, що гальмує відновлення аграрного виробництва та створює довгострокові загрози для безпеки сільського населення.

Кадрове забезпечення аграрної галузі ускладнюється через мобілізацію працівників, міграційні процеси та зниження привабливості роботи в сільській місцевості. Старіння населення сільських територій посилює дефіцит робочої сили, особливо кваліфікованих спеціалістів. Система професійної освіти потребує модернізації для підготовки фахівців з урахуванням технологічних змін в аграрному виробництві. Залучення молоді до аграрного підприємництва вимагає створення привабливих умов праці, доступу до земельних ресурсів та фінансових інструментів підтримки.

2.2. Досвід країн ЄС, США та Канади в організації публічного управління аграрним сектором

Аналіз міжнародного досвіду публічного управління аграрною сферою дозволяє ідентифікувати ефективні інституційні механізми та інструменти державної політики, які можуть бути адаптовані до умов України. Європейський Союз, Сполучені Штати Америки та Канада представляють різні моделі організації публічного впливу на аграрний сектор, що відображають специфіку економічних систем, інституційних традицій та стратегічних пріоритетів.

Спільна аграрна політика Європейського Союзу на період 2023-2027 років становить найбільш комплексну систему публічного управління аграрним сектором, яка охоплює підтримку доходів фермерів, розвиток сільських територій та ринкові заходи [13; 14]. САП набула чинності після досягнення домовленості про реформу у грудні 2021 року, нове законодавство запроваджено

з 1 січня 2023 року. Фінансування Спільної аграрної політики ЄС представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Фінансування Спільної аграрної політики ЄС, 2023-2027 роки

Напрямок фінансування	Обсяг, млрд євро	Частка, %	Основні цілі
Фінансування ЄС (базове)	264,0	68,2	Прямі виплати, ринкові заходи
Співфінансування національне	43,0	11,1	Розвиток сільських територій
Загальний державний бюджет	307,0	79,3	Комплексна підтримка
Підтримка органічного виробництва	-	-	Досягнення 10% органічних площ до 2027
Підтримка молодих фермерів	8,5	2,2	Залучення нового покоління
Відновлювана енергія на фермах	-	-	+1,556 МВт потужностей
Разом	387,0	100,0	-

Джерело: складено автором за даними [14; 18; 19]

Як показано в таблиці 2.3, на період 2021-2027 років на САП виділено 387 мільярдів євро, з яких 264 мільярди євро становить фінансування ЄС, решта формується за рахунок співфінансування та додаткового національного фінансування, що доводить загальний державний бюджет до 307 мільярдів євро [14; 18; 19].

Забезпечення справедливого доходу фермерів, як показано на рисунку 2.2, передбачає вирівнювання економічних можливостей виробників різних категорій через систему прямих виплат. Підвищення конкурентоспроможності досягається шляхом підтримки інновацій, модернізації виробничих потужностей та розвитку ринкової інфраструктури. Покращення позицій фермерів у ланцюгах харчової промисловості здійснюється через сприяння створенню виробничих організацій та кооперативів. Підтримка клімату та навколишнього середовища реалізується через екологічні схеми, агроекологічні зобов'язання та підтримку органічного виробництва [16]. Збереження біорізноманіття, залучення фермерів нового покоління, підтримка сільських регіонів, підвищення якості продуктів харчування та знань становлять додаткові пріоритети політики.

Новацією реформованої САП є перехід до моделі, орієнтованої на результати та продуктивність. Кожна країна ЄС розробляє національний

стратегічний план, який об'єднує фінансування підтримки доходів, розвитку сільської місцевості та ринкових заходів відповідно до загальноєвропейських цілей з урахуванням національної специфіки. Національні плани затверджуються Європейською Комісією після оцінки їх відповідності цілям САП та внеску у досягнення індикаторів продуктивності. Механізм моніторингу та оцінки передбачає систематичне відстеження прогресу виконання індикаторів з можливістю коригування заходів для покращення результативності [22].

Підтримка САП для органічного виробництва у 2027 році збільшиться майже вдвічі порівняно з площею, фінансованою у 2018 році, що становить основний внесок у досягнення амбіції збільшення органічних площ від 5 до 30 відсотків у 2030 році [18; 20]. Станом на перспективу 2027 року приблизно 10 відсотків сільськогосподарських угідь ЄС повинні отримати підтримку САП як органічні, порівняно з 5,6 відсотками у 2020 році [22]. Додаткові національні ініціативи щодо розвитку органічного ринку та політики державних закупівель органічної продукції допоможуть досягти загальної мети у 25 відсотків. Підтримка молодих фермерів передбачає 8,5 мільярда євро для залучення нового покоління до сільськогосподарської діяльності. Заплановані інвестиції у виробництво відновлюваної енергії на фермах додадуть 1,556 МВт до потужностей ЄС з виробництва енергії [18; 19].

Інституційна архітектура Спільної аграрної політики характеризується багаторівневим управлінням з розподілом повноважень між європейським, національним та регіональним рівнями. Європейська Комісія визначає загальні цілі, бюджетні рамки та механізми моніторингу. Держави-члени розробляють національні стратегічні плани з урахуванням регіональної специфіки та обирають інструменти реалізації політики. Регіональні органи влади у федеративних державах мають повноваження адаптувати заходи до локальних умов. Принцип субсидіарності забезпечує гнучкість системи та врахування територіальних особливостей при збереженні загальноєвропейської координації.

Досвід Сполучених Штатів Америки демонструє альтернативну модель публічного управління аграрним сектором, яка має економіко-орієнтований

характер на відміну від соціально-орієнтованої європейської моделі [30]. Федеральний закон про сільське господарство, відомий як Farm Bill, визначає основні напрями аграрної політики на п'ятирічний період та регулює широкий спектр програм від підтримки доходів фермерів до харчової допомоги населенню. Farm Act 2014 року передбачав значні зміни в програмах товарообігу, додав нові опції страхування врожайності, модернізував програми збереження природних ресурсів, модифікував положення програми додаткової продовольчої допомоги [25]. Закон 2008 року отримав назву «Забезпечення продовольчої безпеки, охорона земель та виробництво зеленої енергії», що відображає розширення функцій аграрної політики за межі підтримки виробництва.

Субсидіювання американського сільського господарства становить близько 25 відсотків від вартості сільськогосподарської продукції, що забезпечує конкурентоспроможність виробників на світових ринках [29]. Найбільшу частку в структурі державної підтримки займає програма харчової допомоги, яка виділяє 144 долари на члена сім'ї на місяць у формі харчових карток. Програма виконує подвійну функцію соціального захисту малозабезпечених громадян та підтримки внутрішнього попиту на продовольство. Програма прямих виплат Direct Payments функціонувала з 1996 до 2013 року, надаючи фермерам фіксовані щорічні виплати на основі історичних даних про посіви незалежно від поточного виробництва [23]. Фінансування становило 4,4-5,7 мільярда доларів на рік, за 18 років надано 91,5 мільярда доларів. У 2014 році програму замінено новими інструментами підтримки з акцентом на страхування ризиків.

Політика Сполучених Штатів з 1996 року спрямована на поступове зниження підтримки в аграрній сфері з покладанням надій на зростаючу частку великих сільськогосподарських підприємств, здатних ефективно функціонувати без державних субсидій [25]. Зменшення державної підтримки здійснюється через обмеження державного страхування та передачу функцій страхування врожаю від стихійного лиха приватним страховим компаніям. Водночас кризові ситуації призводять до запровадження тимчасових програм підтримки, що суперечить декларованому курсу на лібералізацію. Сільськогосподарське

виробництво США істотно залежить від зарубіжних ринків збуту, у 2016-2017 маркетинговому році експортовано 57,15 мільйона тонн сої, 55 мільйонів тонн кукурудзи, 29,3 мільйона тонн пшениці, що становить першу або другу позицію у світовому експорті за кожною культурою [30].

Канада представляє модель публічного управління аграрним сектором, яка поєднує елементи європейського та американського підходів з урахуванням федеративного устрою держави та регіональної диференціації сільського господарства. Sustainable Canadian Agricultural Partnership на період 2023-2028 років становить останню п'ятирічну політичну рамку для внутрішньої аграрної підтримки з бюджетом приблизно 3,5 мільярда канадських доларів [33; 35; 39]. З загальної суми 2,5 мільярда доларів фінансується на основі розподілу витрат між федеральним урядом (60 відсотків) та провінційними і територіальними урядами (40 відсотків). Програма подібна до попередніх рамок Growing Forward 2 та Canadian Agricultural Partnership за підходами до фінансування, міжурядового розподілу витрат та програмування.

Програми управління бізнес-ризиками становлять основу канадської аграрної політики та включають п'ять основних інструментів. AgriStability надає підтримку у формі фінансової компенсації виробникам, які зазнали різких річних знижень доходу від сільськогосподарської діяльності. AgriInvest описується канадським урядом як самокерований заощаджувальний рахунок виробника та уряду, призначений для управління невеликими зниженнями доходу та здійснення інвестицій для управління ризиками. Учасники можуть щорічно вносити до 100 відсотків різниці між продажами та покупками дозволених товарів у рахунок та отримувати відповідний внесок від федерально-провінційно-територіальних урядів [33; 40; 41]. Відповідний внесок дорівнює 1 відсотку депозиту та обмежується 10 тисячами канадських доларів на рік. Баланс рахунку обмежується 400 відсотками середнього чистого продажу за поточний та два попередні програмні роки.

AgriInsurance становить програму страхування на основі розподілу витрат, яка страхує від втрат через стихійні лиха. AgriRecovery зосереджується на

надзвичайних витратах, необхідних для швидкого відновлення сільськогосподарських операцій після стихійного лиха або пом'якшення несприятливих наслідків катастрофи, які не покриваються іншими державними програмами [42]. Програма авансових платежів є федеральною програмою гарантування позик, яка дозволяє сільськогосподарським виробникам отримати доступ до 1 мільйона канадських доларів загальних готівкових авансів на основі вартості відповідних продуктів, які будуть вироблені або перебувають на зберіганні. Федеральний уряд Канади сплачує відсотки на перші 100 тисяч доларів авансу, для 2024 року на перші 250 тисяч доларів, а виробник зазвичай має до 18 місяців для повного погашення авансу [33].

Управління поставками залишається особливістю канадської аграрної політики протягом понад чотирьох десятиліть та продовжує домінувати в молочному, птахівничому секторах та виробництві яєць. Системи виробництва та маркетингу в умовах управління поставками мають три основні характеристики: політику цінової підтримки на основі виробничих витрат та повернення на власний капітал і управління; виробництво, обмежене внутрішнім попитом за ціною, визначеною на основі витрат; прикордонні заходи для захисту від іноземної конкуренції, включаючи тарифні квоти [33; 40; 42]. Уряд Канади висловлює підтримку вибору, зробленому виробниками, які працюють в умовах управління поставками.

Федерально-провінційно-територіальне співробітництво в Канаді характеризується узгодженою політичною рамкою, яка відображає національні пріоритети при забезпеченні гнучкості для провінцій та територій у розробці та наданні програм, що відповідають їх регіональним пріоритетам [35; 40]. Федеральний уряд, провінції та території можуть розробляти та фінансувати власні сільськогосподарські програми поза межами узгодженої рамки. Структура аграрної політики залишалася значною мірою незмінною протягом останніх двох десятиліть та характеризується окремим ставленням до товарів під управлінням поставками, орієнтованих на внутрішній ринок, та інших товарів, експортоорієнтованих.

Підтримка адаптації до зміни клімату в канадській аграрній політиці структурована за трьома рівнями стійкості. Короткострокові заходи управління ризиками спрямовані на буферизацію впливу кліматичних подій через страхування та програми відновлення. Середньострокова підтримка сприяє впровадженню стійких управлінських практик на фермах через фінансування благодотворних управлінських практик. Довгострокові ініціативи зосереджені на дослідженнях та інноваціях для трансформації виробничих систем [35; 40]. Resilient Agricultural Landscape Program виділяє 250 мільйонів доларів для підтримки секвестрації вуглецю, адаптації та екологічних співвигод в аграрному секторі [41]. Програма адаптується до регіональних потреб та умов, фінансується на основі розподілу витрат та адмініструється провінціями і територіями.

Порівняння підходів ЄС, США та Канади виявляє спільні елементи та суттєві відмінності в організації публічного управління аграрним сектором. Компаративний аналіз систем публічного управління представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Порівняльний аналіз систем публічного управління аграрним сектором
ЄС, США та Канади

Критерій порівняння	ЄС (CAP 2023-2027)	США (Farm Bill)	Канада (Sustainable CAP 2023-2028)
Загальний бюджет	387 млрд євро (5 років)	~100 млрд дол./рік	3,5 млрд CAD (5 років)
Основний інструмент	Прямі виплати (площа)	Страхування врожаю/доходу	Управління бізнес-ризиками
Філософія підтримки	Соціально-орієнтована	Економіко-орієнтована	Збалансована
Екологічна складова	Обов'язкові екосхеми (25%)	Обмежена (консервація)	Добровільні практики
Підтримка молоді	8,5 млрд євро	Обмежена	Інтегрована в загальні програми
Органічне виробництво	Ціль 25% до 2030	Без спеціальних цілей	Підтримка через AgriInvest
Управлінська модель	Багаторівневе управління	Федеральне домінування	Кооперативний федералізм
Страхування	Субсидоване	Високорозвинене (приватне)	Державно-приватне
Роль ринку	Регульована конкуренція	Ринкова орієнтація	Управління поставками (молоко)

Джерело: складено автором за даними [13; 14; 25; 29; 30; 33; 35; 40]

Як показано в таблиці 2.4, загальною рисою є визнання потреби в державному втручанні для стабілізації доходів фермерів, управління ризиками та досягнення суспільних цілей, пов'язаних з продовольчою безпекою, охороною довкілля та розвитком сільських територій. Водночас ЄС характеризується найбільш комплексною та високофінансованою системою підтримки з акцентом на екологічну та соціальну складові, США орієнтуються на економічну ефективність з поступовим зменшенням прямої підтримки, Канада поєднує управління ризиками з захистом окремих секторів через управління поставками.

Інституційна архітектура публічного управління в досліджуваних країнах демонструє варіативність моделей федералізму та розподілу повноважень. ЄС реалізує багаторівневе управління з вертикальною координацією між європейським, національним та регіональним рівнями при збереженні принципу субсидіарності. США характеризуються федеральним домінуванням у визначенні аграрної політики з обмеженою роллю штатів. Канада демонструє кооперативний федералізм з узгодженими федерально-провінційно-територіальними рамками та гнучкістю у виборі інструментів реалізації на регіональному рівні.

Фінансові механізми підтримки аграрного сектору включають прямі виплати, страхування, кредитування, програми розвитку сільських територій та екологічні платежі. ЄС використовує найширший набір інструментів з значним обсягом прямих виплат на основі площі землекористування та екологічних зобов'язань. США зосереджуються на страхуванні врожаю та доходу як основному інструменті управління ризиками з доповненням програмами харчової допомоги та підтримки експорту. Канада розвинула систему управління бізнес-ризиками з акцентом на самострахування через заощаджувальні рахунки та компенсацію втрат доходу.

Екологічна складова аграрної політики посилюється в усіх досліджуваних юрисдикціях у відповідь на виклики зміни клімату та втрати біорізноманіття. ЄС інтегрував екологічні вимоги у всі компоненти САП через обов'язкові екологічні схеми, агроекологічні зобов'язання та підтримку органічного виробництва з

метою досягнення цілей Європейського зеленого курсу [13; 16]. США включили охорону земель та виробництво відновлюваної енергії до цілей Farm Bill, проте екологічні програми мають менше фінансування порівняно з програмами підтримки доходів [25]. Канада визначила амбіційні цілі зменшення викидів парникових газів на 40-45 відсотків нижче рівня 2005 року до 2030 року та досягнення нульових нетто-викидів до 2050 року, зокрема цільовий показник зменшення викидів від добрив на 30 відсотків нижче рівня 2020 року до 2030 року [35; 41].

Підтримка молодих фермерів визнається пріоритетом для забезпечення генераційного оновлення сільськогосподарських виробників. САП виділяє 8,5 мільярда євро на підтримку молодих фермерів через прямі виплати, пільгове кредитування та консультаційні послуги [18; 19]. США включили положення про підтримку початківців у Farm Bill, проте обсяг фінансування значно менший порівняно з ЄС. Канада інтегрувала підтримку молодих виробників у загальні програми без виділення спеціалізованого фінансування.

Роль цифрових технологій у публічному управлінні аграрним сектором зростає через можливості покращення моніторингу, адміністрування та надання послуг. ЄС впроваджує цифрові платформи для подання заявок на підтримку, моніторингу виконання екологічних зобов'язань та відстеження прогресу реалізації національних стратегічних планів. США використовують геоінформаційні системи для верифікації площ посівів та оцінки врожайності в рамках програм страхування. Канада розвиває електронні сервіси для управління заощаджувальними рахунками AgriInvest та адміністрування програм підтримки.

Оцінка Організації економічного співробітництва та розвитку загальної підтримки сільського господарства дозволяє порівнювати розмір державного втручання у різних країнах. У 2023 році загальна підтримка Канади становила приблизно 9,7 мільярда канадських доларів [33]. Порівняння за показником підтримки виробників, що дорівнює відношенню підтримки до суми трансферів від платників податків та вартості сільськогосподарського виробництва, виявляє

диференціацію рівнів втручання. Канада характеризується показником підтримки виробників у діапазоні 7,5-9,6 відсотків протягом 2018-2020 років [42]. ЄС демонструє вищі показники через значні обсяги прямих виплат.

2.3. Порівняльний аналіз міжнародних практик в контексті вступу України до ЄС

Перспектива членства України в Європейському Союзі визначає стратегічні орієнтири трансформації системи публічного управління аграрною сферою та актуалізує необхідність ґрунтовного аналізу міжнародного досвіду з метою ідентифікації адаптивних механізмів та інструментів політики. Порівняльне дослідження практик ЄС, США та Канади дозволяє оцінити переваги та обмеження різних моделей організації державного впливу на аграрний сектор у контексті євроінтеграційних зобов'язань України. Фінансову підтримку євроінтеграційних реформ в аграрній сфері представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Фінансування програми Ukraine Facility та аграрних реформ, 2024-2027 роки

Показник	Обсяг, млрд євро	Структура/напрямок використання
Загальний бюджет Ukraine Facility	50,0	Фінансування бюджету + інвестиції
Отримано у 2024 році	16,0	40% зовнішнього фінансування
Перший транш 2025 року	3,5	3,1 млрд (кредити) + 0,4 млрд (гранти)
Пільгові кредити (частка)	~75%	Покриття державних видатків
Грантові кошти (частка)	~25%	Інвестиційні проекти
Виконано індикаторів за Q4 2024	13	Структурні реформи
Агропродовольчий сектор в Плані України	+	Один з 15 секторів реформ

Джерело: складено автором за даними [43; 44; 45; 47]

Програма Ukraine Facility, як показано в таблиці 2.5, забезпечує фінансову підтримку обсягом 50 мільярдів євро на 2024-2027 роки для реалізації структурних реформ, включаючи модернізацію агропродовольчого сектору [43; 44; 48]. У 2024 році державний бюджет отримав понад 16 мільярдів євро, що становить 40 відсотків зовнішнього фінансування країни.

Спільна аграрна політика ЄС становить обов'язковий орієнтир для України через зобов'язання гармонізації законодавства та адаптації регуляторних механізмів відповідно до критеріїв членства [54]. Угода про асоціацію між Україною та ЄС, ратифікована у 2014 році, передбачає поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі з поступовим наближенням законодавства до *acquis communautaire* у сфері сільського господарства, безпечності харчових продуктів, ветеринарної та фітосанітарної політики [17]. Набуття Україною статусу кандидата на вступ у червні 2022 року прискорило процеси адаптації інституційної архітектури публічного управління до європейських стандартів.

Переговорний процес про вступ до ЄС структурований за тематичними кластерами, один з яких присвячений сільському господарству та розвитку сільських територій [54]. Організаційну структуру переговорного процесу представлено на рисунку 2.3.

Скринінг законодавства України на відповідність європейським нормам, як показано на рисунку 2.3, виявляє прогалини та невідповідності, що потребують усунення через законодавчі зміни та інституційні реформи [45]. Розділ 12 «Безпечність харчових продуктів, ветеринарна та фітосанітарна політика» вимагає гармонізації національних стандартів з регламентами ЄС щодо максимально допустимих рівнів забруднювачів, залишків пестицидів, ветеринарних препаратів, вимог маркування та простежуваності.

Досвід країн, які приєдналися до ЄС після 2004 року, демонструє економічні ефекти інтеграції аграрних секторів у єдиний європейський ринок. Порівняльні показники трансформації представлено в таблиці 2.6.

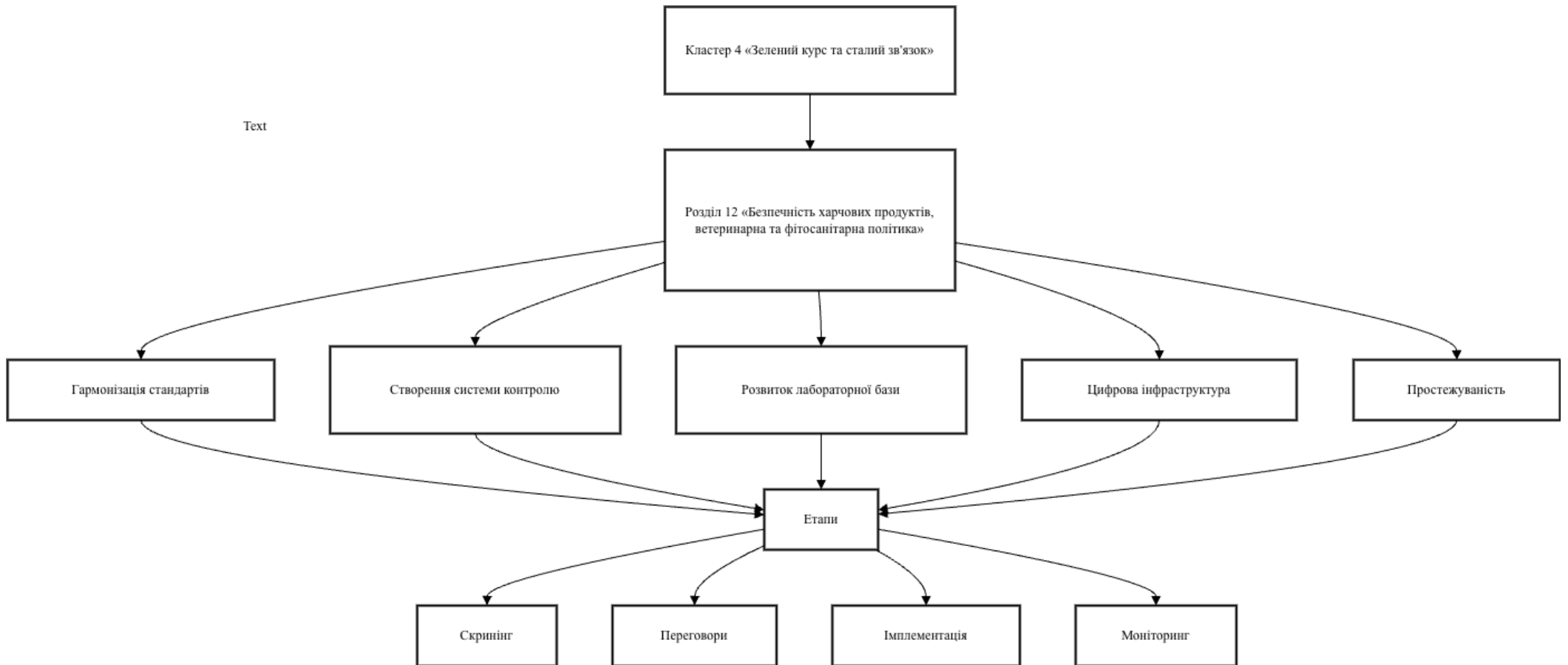


Рисунок 2.3. Структура переговорного процесу вступу України до ЄС: аграрний кластер

Таблиця 2.6.

Досвід країн Центральної та Східної Європи після вступу до ЄС:
аграрний аспект

Країна	Рік вступу	ВВП на душу (% від ЄС-15 на момент вступу)	ВВП на душу (% від ЄС-15 через 10 років)	Зміни в аграрному секторі
Польща	2004	48%	68%	Модернізація ферм, зростання експорту
Румунія	2007	35%	59%	Укрупнення господарств, інвестиції
Болгарія	2007	37%	49%	Структурна перебудова, САП-підтримка
Литва	2004	51%	78%	Технологічна модернізація
Естонія	2004	55%	79%	Цифровізація, органічне виробництво
Словаччина	2004	57%	77%	Великі агрохолдинги, ефективність
Угорщина	2004	61%	71%	Інноваційні технології

Джерело: складено автором за даними [54]

Країни Центральної та Східної Європи, як показано в таблиці 2.6, зазнали структурної трансформації сільського господарства через модернізацію виробничих потужностей, укрупнення господарств та зростання продуктивності [54]. Доступ до фінансування САП стимулював інвестиції в технології, інфраструктуру та диверсифікацію виробництва. Водночас відкриття ринків призвело до зростання конкуренції, що спричинило банкрутство неефективних виробників та соціальні напруження в сільських територіях.

Прямі виплати САП у нових країнах-членах запроваджувалися поступово через механізм phasing-in, починаючи з 25 відсотків від рівня старих країн-членів

з подальшим щорічним збільшенням до досягнення 100 відсотків. Україна може очікувати подібний перехідний період з поступовим зростанням обсягу фінансової підтримки. За оцінками, повне фінансування українського сільського господарства відповідно до середнього рівня САП потребувало б десятків мільярдів євро щорічно, що становить значний виклик для бюджету ЄС [54]. Обговорення реформи САП після 2027 року включає питання фінансування підтримки для України з урахуванням масштабів аграрного виробництва.

Інституційна спроможність адміністрування САП вимагає створення платіжного агентства, акредитованого Європейською Комісією відповідно до стандартів управління та контролю. Платіжне агентство відповідає за прийом заявок від фермерів, верифікацію відповідності критеріям підтримки, здійснення виплат та звітування перед Комісією. Україна має створити таке агентство та забезпечити його акредитацію, що потребує розвитку інформаційних систем, підготовки персоналу та запровадження процедур внутрішнього контролю відповідно до європейських вимог.

Інтегрована система адміністрування та контролю становить основу управління прямими виплатами САП та забезпечує ідентифікацію фермерів, реєстрацію сільськогосподарських ділянок, систему подання заявок, інтегровану систему контролю та базу даних про тварин [22]. Україна розвиває Державний аграрний реєстр як аналог європейської системи, проте потребує подальшої інтеграції компонентів для забезпечення повної функціональності відповідно до європейських стандартів.

Екологічні вимоги САП становлять значний виклик для України через необхідність адаптації практик господарювання до стандартів захисту довкілля та клімату. Обов'язкові екологічні схеми вимагають виділення принаймні 25 відсотків прямих виплат на практики, сприятливі для клімату та довкілля [13; 16; 22]. Україна має розробити національні екологічні схеми з урахуванням специфіки природно-кліматичних умов та рівня інтенсифікації виробництва. Перехід до екологізованого сільського господарства потребує інвестицій у консультаційні послуги, навчання фермерів та компенсацію можливих втрат

доходу на перехідному етапі.

Органічне виробництво відповідає пріоритетам САП та створює експортні можливості на європейському ринку. Україна має потенціал для розвитку органічного сектору через наявність земельних ресурсів та нижчі рівні застосування агрохімікатів порівняно з західноєвропейськими країнами [20]. Водночас розвиток органічного виробництва стримується браком інфраструктури переробки та збуту, обмеженою обізнаністю споживачів про переваги органічної продукції та вищою собівартістю виробництва. Державна підтримка органічного сектору через компенсацію витрат на сертифікацію, фінансування конверсії та підтримку маркетингу могла б стимулювати розширення площ органічних угідь.

Порівняння аграрних політик ЄС та США виявляє фундаментальні відмінності у філософії державного втручання та розподілі фінансування між різними цілями. САП характеризується соціально-орієнтованим підходом з акцентом на підтримку доходів фермерів, розвиток сільських територій та захист довкілля. Farm Bill США має економіко-орієнтований характер з пріоритетом страхування ризиків та програм харчової допомоги [30]. Україна стоїть перед вибором між європейською та американською моделями, проте євроінтеграційні зобов'язання визначають пріоритет адаптації до САП.

Досвід США у страхуванні сільськогосподарських ризиків становить цінний урок для України через розвиненість інструментів страхування врожаю та доходу. Україна має обмежений ринок аграрного страхування через високу вартість полісів, недостатню державну підтримку страхових премій та обмежену довіру фермерів до страхових компаній [2]. Розвиток системи субсидованого страхування за американською моделлю могло б підвищити стійкість фермерів до погодних ризиків та цінових коливань. Ю. В. Алескерова досліджувала моделі страхової політики при сільськогосподарському страхуванні, обґрунтовуючи необхідність державної підтримки страхових премій [2].

Канадська модель управління бізнес-ризиками через систему п'яти програм демонструє збалансований підхід до поєднання самострахування,

державного страхування та компенсації катастрофічних втрат [33; 40; 41]. Програма AgriInvest, яка заохочує фермерів формувати заощадження з державним співфінансуванням, могла б бути адаптована в Україні для стимулювання фінансової дисципліни виробників та створення резервів для подолання тимчасових труднощів. Програми AgriStability та AgriRecovery надають компенсації за різкі зниження доходу та катастрофічні втрати відповідно, забезпечуючи багаторівневий захист.

Федеративний устрій Канади з кооперативним розподілом повноважень між федеральним та провінційним рівнями становить релевантну модель для України у контексті децентралізації публічного управління [35; 40]. Узгоджені федерально-провінційно-територіальні рамки з гнучкістю у виборі інструментів реалізації на регіональному рівні дозволяють враховувати територіальну специфіку при збереженні загальнонаціональної координації. Україна може адаптувати принцип багаторівневого управління через розширення повноважень обласних адміністрацій та територіальних громад у реалізації програм підтримки аграрного виробництва.

Висновки до розділу 2

Управління поставками в молочному та птахівничому секторах Канади представляє альтернативу ринковому регулюванню через адміністративний контроль обсягів виробництва та цін. Система критикується економістами за обмеження конкуренції та підвищення цін для споживачів, проте підтримується фермерськими організаціями як механізм стабілізації доходів. Україна експериментувала з квотуванням виробництва цукру та молока в минулому, проте відмовилася від адміністративних обмежень на користь ринкового регулювання. Відновлення управління поставками не відповідає євроінтеграційним зобов'язанням, оскільки суперечить принципам єдиного європейського ринку.

Польський досвід розвитку аграрних кластерів відображає траєкторію трансформації після вступу до ЄС у 2004 році з акцентом на підтримку дрібних

та середніх господарств через кооперативні форми організації. Збереження більшості галузей тваринництва, бурхливий розвиток садівництва, ягідництва, овочівництва, зокрема в закритих ґрунтах, дозволяє досягати високої ефективності та значної доданої вартості в аграрній галузі навіть при фрагментованій структурі землекористування з середнім розміром ферми 10-12 гектарів. Об'єднання фермерів у кооперативи та групи сільськогосподарських виробників забезпечує переваги при укладанні договорів на закупівлю сировини та реалізацію продукції, можливість обміну досвідом, зниження трансакційних витрат, перерозподіл прибутку від посередників.

Європейський досвід кластеризації демонструє ефективність територіальної концентрації взаємопов'язаних виробництв для досягнення економії від масштабу, спільного використання інфраструктури та обміну знаннями. На території ЄС функціонує близько десяти тисяч кластерів у різних галузях економіки, багато з яких мають аграрну спеціалізацію. Фінляндія повністю кластеризована з виділенням дев'яти кластерів, економіка Нідерландів розбита на 20 мегакластерів, які визначають пріоритети інноваційної політики держави. Україна має потенціал для формування аграрних кластерів у регіонах з традиційною спеціалізацією на певних видах виробництва, проте стикається з бар'єрами інституційного та фінансового характеру.

Державна політика підтримки розвитку аграрних кластерів в Україні залишається фрагментарною через відсутність комплексної законодавчої бази та цільового фінансування [56]. Концепція створення кластерів в Україні, розроблена Міністерством економіки у 2008 році, та Національна стратегія формування та розвитку транскордонних кластерів, підготовлена Міністерством регіонального розвитку у 2009 році, не затверджені та не реалізовані.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

3.1. Інституційний механізм адаптації міжнародних практик публічного управління в Україні

Адаптація міжнародного досвіду публічного управління аграрною сферою до українського контексту потребує розробки комплексного інституційного механізму, який враховує специфіку національної економіки, рівень розвитку інституцій та євроінтеграційні зобов'язання. Інституційний механізм має забезпечити системну трансформацію організаційної архітектури, нормативно-правової бази, фінансових інструментів та процедур адміністрування підтримки аграрного сектору відповідно до стандартів Європейського Союзу з урахуванням кращих практик інших розвинених країн. Розробка механізму ґрунтується на принципах поступовості імплементації, субсидіарності розподілу повноважень, транспарентності процедур, підзвітності органів управління, орієнтації на результати політики.

Концептуальна модель інституційного механізму адаптації міжнародного досвіду представлена на рисунку 3.1, який відображає взаємозв'язки між компонентами системи та етапами імплементації змін.

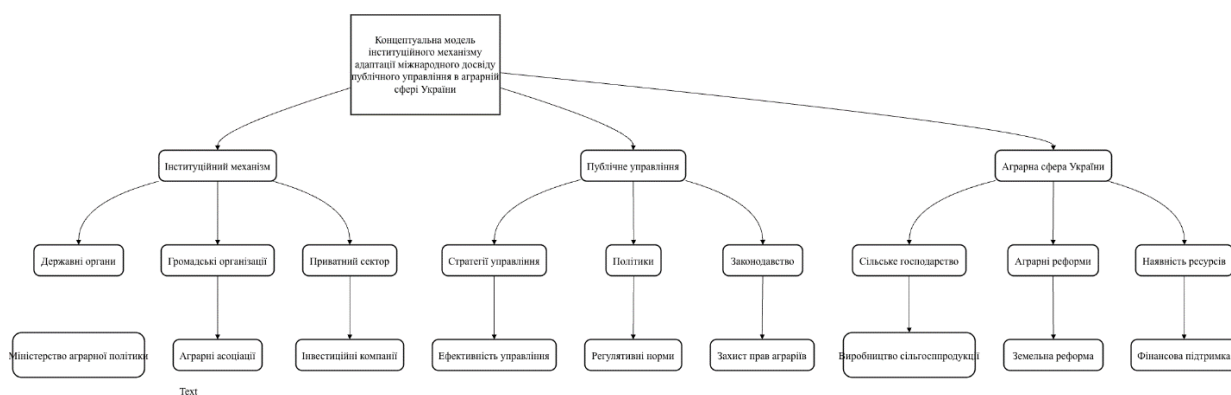


Рисунок 3.1. Концептуальна модель інституційного механізму адаптації міжнародного досвіду публічного управління в аграрній сфері України

Етапи адаптації інституційного механізму представлено в таблиці 3.1, яка деталізує зміст робіт, відповідальних виконавців та очікувані результати за кожною стадією імплементації.

Таблиця 3.1.

Етапи адаптації інституційного механізму публічного управління
аграрною сферою

Етап	Термін	Зміст робіт	Відповідальні	Очікувані результати
1. Підготовчий	2024-2025	Гармонізація законодавства, розробка НСП	Мінагрополітики, МЕРТ	Затверджений НСП України
2. Інституційний	2025-2026	Створення платіжного агентства, ІСАК	Мінагрополітики, Мінцифри	Акредитоване платіжне агентство
3. Пілотний	2026-2027	Тестування інструментів у 3-5 регіонах	Обласні адміністрації	Відпрацьовані механізми
4. Масштабування	2027-2029	Поширення на всі регіони	Мінагрополітики, МЕРТ	Повноцінне функціонування системи
5. Оптимізація	2029-2030	Коригування на основі моніторингу	Міжвідомча комісія	Ефективна система підтримки

Джерело: розроблено автором

Підготовчий етап, як показано в таблиці 3.1, охоплює 2024-2025 роки та передбачає гармонізацію законодавства України з *acquis communautaire* у сфері аграрної політики, розробку Національного стратегічного плану відповідно до вимог САП, проведення інституційного аналізу наявних органів управління та ідентифікацію прогалин у спроможності. Гармонізація законодавства передбачає внесення змін до Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України», Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», розробку нових законодавчих актів про платіжне агентство, про екологічні схеми в сільському господарстві, про страхування аграрних ризиків [44; 45]. Національний стратегічний план має визначити десять стратегічних цілей відповідно до структури САП ЄС з деталізацією цільових індикаторів, заходів політики, фінансових потреб, механізмів моніторингу для кожної цілі [13; 14; 28].

Інституційний етап протягом 2025-2026 років зосереджується на створенні

ключових інституцій для адміністрування Спільної аграрної політики. Платіжне агентство створюється як спеціалізована установа з повноваженнями прийому заявок від виробників, верифікації відповідності критеріям підтримки, здійснення виплат та звітування перед Європейською Комісією [22; 28]. Організаційна структура агентства передбачає функціональні підрозділи для кожного напрямку діяльності: департамент прийому та обробки заявок, департамент верифікації та контролю, департамент фінансових операцій, департамент інформаційних технологій, департамент моніторингу та звітності. Кадрове забезпечення агентства потребує підготовки 450-500 висококваліфікованих фахівців з компетенціями в адмініструванні САП, геоінформаційних технологіях, аудиті та контролі відповідно до стандартів Європейського Союзу [28].

Інтегрована система адміністрування та контролю розробляється паралельно зі створенням платіжного агентства та включає систему ідентифікації земельних ділянок, реєстр виробників, систему подання заявок, базу даних про тварини, модуль інтегрованого контролю [22]. Система ідентифікації земельних ділянок функціонує на основі геоінформаційних технологій з використанням даних земельного кадастру, супутникових знімків високої роздільної здатності, ортофотопланів для однозначної ідентифікації кожної ділянки з точністю геолокації до одного метра. Реєстр виробників інтегрується з Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, Державним аграрним реєстром, системою електронного кабінету платника податків для автоматичного обміну даними про виробників та виключення дублювання інформації [11; 12].

Акредитація платіжного агентства Європейською Комісією становить критичний крок для отримання доступу до фінансування Спільної аграрної політики після вступу України до ЄС. Процес акредитації вимагає демонстрації відповідності п'ятнадцяти акредитаційним критеріям, які охоплюють організаційну незалежність агентства, процедури внутрішнього контролю, функціональність інформаційних систем, механізми запобігання та виявлення

шахрайства, кваліфікацію персоналу [22]. Підготовка до акредитації включає розробку детальної документації процедур, проведення внутрішнього аудиту відповідності стандартам, пілотне тестування системи на обмеженій вибірці виробників, усунення виявлених невідповідностей на основі рекомендацій аудиторів. Термін проходження повного циклу акредитації становить 18-24 місяці з моменту подання заявки до Генерального директорату з сільського господарства та розвитку сільських територій Європейської Комісії.

Пілотний етап протягом 2026-2027 років передбачає тестування розроблених інструментів політики у трьох-п'яти пілотних регіонах з різною спеціалізацією виробництва, розміром господарств, рівнем розвитку інфраструктури. Пілотні регіони обираються на основі репрезентативності для масштабування досвіду на всю країну та готовності регіональних органів влади до активної участі в імплементації реформ [23]. Пілотування охоплює всі основні інструменти політики: прямі виплати на площу, екологічні схеми, підтримку молодих фермерів, інвестиційну підтримку модернізації, страхування врожаю з державною підтримкою премій. Результати пілотування піддаються ретельному аналізу для ідентифікації проблемних аспектів імплементації, оцінки адміністративних витрат, визначення рівня прийняття інструментів виробниками, коригування параметрів підтримки перед загальнонаціональним масштабуванням [23; 28].

Етап масштабування протягом 2027-2029 років передбачає поширення апробованих у пілотних регіонах інструментів на всю територію України з поступовим нарощуванням обсягів фінансування та кількості учасників програм підтримки. Масштабування здійснюється поетапно з пріоритизацією регіонів за критеріями готовності інституційної інфраструктури, наявності навченого персоналу, рівня цифровізації адміністративних процедур. Паралельно з масштабуванням розгортається масова інформаційна кампанія для аграрних виробників про можливості отримання підтримки, умови участі в програмах, процедури подання заявок через електронні канали. Консультаційні служби отримують посилене фінансування для надання індивідуальних консультацій

виробникам щодо заповнення заявок, дотримання екологічних практик, ведення обліку для верифікації відповідності критеріям підтримки [21; 28].

Оптимізаційний етап протягом 2029-2030 років зосереджується на удосконаленні системи на основі результатів моніторингу та оцінки ефективності досягнення цільових індикаторів. Незалежна оцінка впливу політики на економічні, екологічні та соціальні результати проводиться міжнародними експертами за методологією Європейської Комісії для виміру додаткового ефекту від державного втручання порівняно з контрфактичним сценарієм відсутності підтримки [22; 35]. Результати оцінки використовуються для коригування параметрів фінансових інструментів, перерозподілу бюджетних асигнувань між напрямками підтримки, модифікації екологічних схем для підвищення екологічної ефективності при збереженні економічної привабливості для виробників. Система переходить у режим постійного функціонування з щорічними циклами планування, виконання, моніторингу, оцінки, коригування відповідно до принципів адаптивного управління [28; 35].

Координація діяльності центральних органів виконавчої влади у сфері аграрної політики потребує створення постійно діючого міжвідомчого органу на рівні Кабінету Міністрів України. Координаційна рада з питань розвитку аграрного сектору очолюється віце-прем'єр-міністром з відповідальністю за аграрну політику та включає міністрів аграрної політики, економіки, фінансів, захисту довкілля, цифрової трансформації, представників Національного банку, обласних адміністрацій, фермерських організацій, наукових установ [34]. Функції координаційної ради охоплюють затвердження Національного стратегічного плану, узгодження позицій міністерств щодо пріоритетів політики, розподіл повноважень та відповідальності, моніторинг виконання індикаторів продуктивності, коригування заходів на основі результатів оцінки ефективності. Засідання ради відбуваються щоквартально з підготовкою аналітичних матеріалів та прийняттям рішень у формі протоколів, обов'язкових для виконання профільними міністерствами [34].

Робочі групи при координаційній раді створюються за тематичними

напрямами: прямі виплати та підтримка доходів, екологічні схеми та кліматична політика, розвиток сільських територій, інновації та цифровізація, міжнародна торгівля та експортні ринки, кооперація та кластеризація. Робочі групи включають представників міністерств, наукових установ, фермерських організацій, бізнес-асоціацій та функціонують на постійній основі з підготовкою рекомендацій для координаційної ради [28; 34]. Секретаріат координаційної ради забезпечує організаційну підтримку роботи ради та робочих груп, готує аналітичні матеріали, координує підготовку звітності для Європейської Комісії, організовує навчальні заходи для представників центральних та регіональних органів влади.

Регіональний вимір адаптації враховує диференціацію природно-кліматичних умов, спеціалізації виробництва, рівня розвитку інфраструктури між областями України. Обласні адміністрації отримують повноваження розробки та реалізації регіональних програм розвитку аграрного сектору в рамках загальнонаціональної стратегії з урахуванням локальних пріоритетів [15; 23]. Регіональні програми включають заходи підтримки пріоритетних галузей виробництва, розвитку переробної інфраструктури, створення агрокластерів, відновлення зрошувальних систем, розмінування сільськогосподарських земель на деокупованих територіях. Фінансування регіональних програм здійснюється на основі співфінансування з держбюджету та обласних бюджетів у пропорції 60 до 40 відсотків відповідно до САП ЄС [13; 14].

Обласні координаційні центри розвитку аграрного сектору створюються при обласних адміністраціях з функціями методичної підтримки виробників, організації навчальних заходів, сприяння створенню кооперативів та виробничих груп, залучення інвестицій у регіональні проєкти [21; 23]. Координаційні центри співпрацюють з регіональними науковими установами, дорадчими службами, освітніми закладами для забезпечення трансферу знань та технологій від науки до практики господарювання.

3.2. Перспективні інструменти імплементації Спільної аграрної політики ЄС в Україні

Імплементація Спільної аграрної політики Європейського Союзу в Україні потребує адаптації інструментів фінансової підтримки, екологічних схем та програм розвитку сільських територій з урахуванням специфіки національного аграрного виробництва, рівня економічного розвитку, бюджетних можливостей держави. Перспективні інструменти мають забезпечити ефективний розподіл фінансових ресурсів, стимулювати екологізацію виробництва, підтримувати доходи фермерів, сприяти модернізації галузі відповідно до європейських стандартів якості, безпечності харчових продуктів, добробуту тварин, захисту довкілля. Систему інструментів імплементації САП в Україні представлено в таблиці 3.2, яка класифікує механізми за напрямками підтримки, цільовими групами та джерелами фінансування.

Таблиця 3.2.

Інструменти імплементації Спільної аграрної політики ЄС в Україні

Інструмент	Цільова група	Механізм фінансування	Пріоритетність	Очікуваний ефект
Прямі виплати на площу	Всі виробники	Бюджет ЄС (60%) + держбюджет (40%)	Висока	Стабілізація доходів
Екологічні схеми (eco-schemes)	Виробники, що дотримуються екопрактик	25% прямих виплат	Висока	Зменшення викидів ПГ на 10%
Підтримка органічного виробництва	Органічні ферми	Надбавка 100-150 євро/га	Середня	Зростання органічних площ до 10%
Підтримка молодих фермерів	Фермери до 40 років	Стартова допомога 70 000 євро	Висока	Залучення 5000 молодих фермерів/рік
Програма розвитку сільських територій	Громади, кооперативи	Співфінансування 50/50	Середня	Створення 20 000 робочих місць
Страховання врожаю/доходу	Всі виробники	Субсидія 50% премії	Висока	Охоплення 40% виробників
Інвестиційна підтримка	Малі та середні господарства	Грант до 200 000 євро	Висока	Модернізація 10 000 ферм

Джерело: розроблено автором на основі [13; 14; 16; 28]

Прямі виплати на площу, як показано в таблиці 3.2, становлять базовий інструмент підтримки доходів фермерів відповідно до моделі САП з метою

забезпечення стабільності та передбачуваності надходжень незалежно від ринкових коливань цін на продукцію [28]. Україна може запровадити єдину площинну виплату з поступовим переходом до диференційованої підтримки з урахуванням розміру господарства, типу виробництва, регіональних особливостей продуктивності земель. Розмір виплати на перехідному етапі може становити 50-100 євро на гектар з подальшим збільшенням до середньоєвропейського рівня 200-250 євро протягом десяти років після вступу до ЄС за механізмом поступового вирівнювання, застосованого для країн Центральної та Східної Європи після розширення Союзу у 2004-2007 роках [54].

Диференціація прямих виплат передбачає вищі ставки підтримки для дрібних та середніх господарств через дегресивність виплат або обмеження максимального розміру підтримки на одне господарство для запобігання концентрації бюджетних ресурсів у великих агрохолдингах [13; 28]. Перші 150 гектарів отримують повну ставку виплати, наступні 150-500 гектарів отримують 85 відсотків базової ставки, понад 500 гектарів отримують 70 відсотків базової ставки. Альтернативний механізм передбачає встановлення абсолютного ліміту підтримки на рівні 100-150 тисяч євро на одне господарство незалежно від площі землекористування. Диференціація сприяє соціальній справедливості розподілу підтримки та відповідає меті підтримки сімейних ферм як основи життєздатності сільських територій [14; 28].

Умови отримання прямих виплат включають дотримання мінімальних стандартів ведення господарства, які охоплюють вимоги законодавства про безпечність харчових продуктів, ветеринарію та фітосанітарію, добробут тварин, захист довкілля, водних ресурсів, біорізноманіття [13; 16]. Система крос-комплаєнс зв'язує отримання фінансової підтримки з дотриманням обов'язкових вимог через механізм зменшення або повного припинення виплат у разі виявлення порушень під час адміністративних або виїзних перевірок господарств. Пропорційність санкцій залежить від тяжкості, масштабу, тривалості порушення з градацією від попередження для незначних порушень до повного вилучення отриманих виплат за три попередні роки для навмисних та

систематичних порушень [22].

Екологічні схеми становлять новаційний елемент САП 2023-2027, який передбачає виділення не менше 25 відсотків прямих виплат на підтримку практик, сприятливих для клімату та довкілля, що виходять за межі базових обов'язкових стандартів [13; 16; 22]. Україна має розробити національний каталог екологічних практик з урахуванням природно-кліматичних зон, типів ґрунтів, переважаючих систем господарювання, актуальних екологічних викликів в аграрному секторі. Потенційні екологічні схеми для України представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Пропоновані екологічні схеми для імплементації в Україні

Назва екосхеми	Практика	Платіж, евро/га	Цільовий показник	Екологічний ефект
Сівозміна розширена	Мінімум 5 культур у сівозміні	50-70	30% площ	Збереження родючості ґрунтів
Органічна речовина	Внесення компосту, зелені маси	60-80	25% площ	Секвестрація вуглецю 0,5 т CO ₂ /га
Буферні зони	Залишення смуг вздовж водойм	100-150	5% площ	Захист водних ресурсів
Нульовий обробіток	No-till технології	40-60	20% площ	Зменшення ерозії на 80%
Покривні культури	Посів після збирання врожаю	50-70	25% площ	Зменшення вимивання N на 40%
Біорізноманіття	Створення еконіш, квітникових смуг	80-120	10% площ	Підтримка запилювачів
Точне внесення	GPS-навігація, диференційоване	30-50	35% площ	Зменшення добрив на 15-20%
Органічне виробництво	Повна сертифікація	150-200	10% до 2030	Нульове застосування пестицидів

Джерело: розроблено автором на основі [13; 16; 20; 22]

Пропоновані екологічні схеми, як показано в таблиці 3.4, диференційовані за рівнем складності впровадження та екологічного ефекту з відповідною градацією фінансової підтримки. Сівозміна розширена з мінімум п'ятьма культурами забезпечує збереження родючості ґрунтів через різноманіття кореневих систем, переривання циклів шкідників та хвороб, рівномірне виснаження поживних елементів, поліпшення структури ґрунту. Внесення органічної речовини через компост, гній, запарку зеленої маси сидератів сприяє

секвестрації вуглецю до 0,5 тонни CO₂ еквіваленту на гектар щорічно, підвищенню вмісту гумусу, покращенню водоутримуючої здатності ґрунту [16; 20].

Органічне виробництво з повною сертифікацією відповідно до стандартів Регламенту ЄС № 2018/848 про органічне виробництво отримує найвищу фінансову підтримку 150-200 євро на гектар для компенсації вищих витрат виробництва та нижчої врожайності на перехідному етапі конверсії від конвенційного до органічного землеробства [20]. Підтримка диференціюється між підтримкою конверсії протягом перших трьох років переходу з вищими ставками 180-200 євро на гектар та підтримкою підтримання органічного статусу після завершення конверсії з нижчими ставками 100-150 євро на гектар. Україна має потенціал досягти 10 відсотків органічних площ до 2030 року за умови створення інфраструктури переробки та збуту органічної продукції, розвитку внутрішнього ринку, підвищення обізнаності споживачів про переваги органічних продуктів харчування [20].

Підтримка молодих фермерів становить стратегічний пріоритет для забезпечення генераційного оновлення сільськогосподарських виробників в умовах старіння населення сільських територій та масової міграції молоді до міст. Молоді фермери віком до 40 років отримують стартову фінансову допомогу 70 тисяч євро для започаткування або розширення фермерського господарства, що покриває придбання землі, техніки, обладнання, поголів'я худоби, формування оборотного капіталу на перші роки діяльності [18; 19]. Допомога надається одноразово або розподіляється на п'ять років рівними частками 14 тисяч євро щорічно залежно від переваг молодого фермера та вимог національного законодавства щодо бюджетних процедур.

Додаткові елементи підтримки молодих фермерів включають надбавку до прямих виплат на рівні 25-50 відсотків базової ставки протягом п'яти років після започаткування діяльності, пріоритетний доступ до інвестиційної підтримки модернізації з підвищеною ставкою гранту 60 відсотків вартості проекту проти стандартних 40 відсотків для інших категорій виробників, пільгове кредитування

під 3-5 відсотків річних з частковою компенсацією відсоткових ставок з державного бюджету, безкоштовні консультаційні послуги та навчальні програми з менеджменту ферми, маркетингу продукції, інноваційних технологій [18; 19]. Умови отримання підтримки молодими фермерами передбачають наявність аграрної освіти або проходження обов'язкового навчального курсу обсягом 150 годин, розробку бізнес-плану розвитку господарства на п'ять років, зобов'язання займатися сільськогосподарською діяльністю не менше п'яти років після отримання стартової допомоги.

Програма розвитку сільських територій фінансує заходи диверсифікації сільської економіки, створення та модернізації інфраструктури, збереження культурної спадщини, розвитку сільського туризму, підтримки місцевих продовольчих систем, навчання та консультування сільського населення [13; 14]. Фінансування здійснюється на основі співфінансування з бюджету Європейського Союзу, державного бюджету України, обласних бюджетів, місцевих бюджетів, внесків бенефіціарів проєктів у пропорції, яка варіюється залежно від типу заходу та категорії бенефіціара. Для інфраструктурних проєктів у депресивних регіонах частка фінансування ЄС може досягати 85 відсотків, для підтримки малого бізнесу в сільських територіях – 50-70 відсотків з обов'язковим внеском бенефіціара не менше 10 відсотків [14].

Пріоритетні напрями фінансування програми розвитку сільських територій включають створення та підтримку мікропідприємств для диверсифікації доходів сільського населення від несільськогосподарської діяльності – сільського туризму, ремісництва, переробки дикорослої продукції, надання послуг; розвиток базової інфраструктури сільських територій – дороги місцевого значення, водопостачання, каналізація, широкосмуговий інтернет, заклади соціальної сфери; підтримку місцевих ініціатив з розвитку коротких ланцюгів постачання продовольства від виробника до споживача – фермерські ринки, кооперативні крамниці, програми шкільного харчування з місцевих продуктів; збереження та відновлення культурної та природної спадщини сільських територій – історичні будівлі, парки, водно-болотні угіддя, луки з

високою природною цінністю [13; 14].

Страховання сільськогосподарських ризиків розвивається за моделлю субсидованого державою комерційного страхування з покриттям врожаю від погодних ризиків, страхування доходу від комбінованого впливу врожайності та цін, катастрофічного страхування надзвичайних подій регіонального масштабу [2; 25; 29; 30]. Держава субсидує 50 відсотків вартості страхової премії для стимулювання участі виробників у програмах страхування та забезпечення доступності страхового захисту для дрібних та середніх господарств з обмеженою платоспроможністю. Базовий рівень страхового покриття становить 70 відсотків середньої врожайності господарства за попередні п'ять років з можливістю придбання додаткового покриття до 85-90 відсотків за підвищену премію без державної субсидії або з субсидією за зниженою ставкою 30 відсотків [2; 25].

Страхова виплата розраховується як різниця між застрахованою врожайністю та фактично отриманою врожайністю, помножена на прогнозу цін на момент збирання врожаю або середню ціну за попередні три роки залежно від умов страхового договору. Верифікація фактичної врожайності здійснюється експертами страхової компанії на основі зважування продукції при збиранні, обліку реалізації, залишків на зберіганні або через індексне страхування на основі супутникових індексів вегетації без індивідуальної оцінки кожного застрахованого поля для зниження адміністративних витрат та прискорення виплат [2]. Індексне страхування особливо придатне для дрібних господарств у віддалених регіонах, де вартість індивідуальної оцінки втрат перевищує розмір страхової виплати через диспропорційно високі трансакційні витрати.

Інвестиційна підтримка модернізації ферм надається через гранти у розмірі 40-60 відсотків вартості інвестиційного проекту з максимальним лімітом 200 тисяч євро на одне господарство протягом п'яти років для запобігання концентрації бюджетних ресурсів у великих виробників [18; 29]. Молоді фермери, жінки-підприємці, виробники в гірських та депресивних регіонах

отримують підвищену ставку гранту 60 відсотків для стимулювання інклюзивного розвитку та територіальної згуртованості. Пріоритетні напрями інвестиційної підтримки включають придбання енергоефективної техніки та обладнання з класом енергоефективності не нижче А, будівництво та реконструкцію виробничих приміщень з дотриманням стандартів енергоефективності та добробуту тварин, створення систем точного землеробства з GPS-навігацією та диференційованим внесенням добрив, установку систем крапельного зрошення для економії води та підвищення врожайності, впровадження відновлюваної енергетики – сонячні панелі, біогазові установки, теплові насоси для зменшення викидів парникових газів та підвищення енергетичної незалежності господарств [18; 29].

Умови отримання інвестиційної підтримки передбачають розробку детального бізнес-плану з обґрунтуванням економічної життєздатності проекту, екологічної прийнятності інвестицій, впливу на зайнятість та доходи господарства. Бізнес-план має продемонструвати покращення економічних показників ферми – зростання валового доходу не менше ніж на 20 відсотків протягом п'яти років після завершення інвестицій, термін окупності не більше семи років, внутрішню норму прибутковості не нижче 8 відсотків. Екологічні критерії відбору проектів віддають перевагу інвестиціям, які зменшують споживання енергії, води, мінеральних добрив, хімічних засобів захисту рослин, знижують викиди парникових газів, підвищують біорізноманіття, покращують добробут тварин порівняно з існуючою ситуацією до здійснення інвестицій [18; 29].

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення публічного управління в аграрній сфері на основі міжнародного досвіду

Вдосконалення публічного управління аграрною сферою України на основі міжнародного досвіду потребує комплексного підходу, який охоплює інституційні, фінансові, нормативно-правові, організаційні, технологічні

аспекти функціонування системи. Рекомендації сформульовано з урахуванням кращих практик Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки, Канади, адаптованих до умов України та орієнтованих на досягнення стратегічних цілей розвитку аграрного сектору в контексті євроінтеграції, післявоєнного відновлення, кліматичної нейтральності, соціальної інклюзивності.

Стратегічний рівень управління, як показано на рисунку 3.2, потребує розробки та затвердження Національного стратегічного плану розвитку аграрного сектору на період до 2030 року відповідно до формату Національних стратегічних планів країн Європейського Союзу з визначенням десяти стратегічних цілей, цільових індикаторів продуктивності для економічного, екологічного, соціального вимірів, інтервенційної логіки зв'язку між заходами політики та очікуваними результатами, фінансового плану розподілу бюджетних асигнувань між напрямками підтримки [13; 14; 28]. Національний стратегічний план має розроблятися у тісній консультації з фермерськими організаціями, науковими установами, громадянським суспільством через публічні обговорення проєкту, регіональні консультації, онлайн-платформу для збору пропозицій та коментарів широкої громадськості.

Затверджений Національний стратегічний план подається на оцінку Європейській Комісії для перевірки відповідності цілям Спільної аграрної політики, узгодженості з іншими політиками Союзу, адекватності фінансового забезпечення для досягнення заявлених індикаторів. Фінансування заходів з адаптації міжнародного досвіду потребує диверсифікації джерел та створення багатоканальної системи підтримки з поєднанням національного бюджетного фінансування, коштів програми Ukraine Facility, технічної допомоги Європейського Союзу, кредитів міжнародних фінансових організацій, приватних інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Структуру фінансових потоків представлено в таблиці 3.5, яка деталізує обсяги, джерела, напрями використання коштів протягом перехідного періоду.

Прогнозна структура фінансування адаптації міжнародного досвіду публічного управління аграрною сферою України, 2024-2030 роки

Джерело фінансування	2024-2025, млн євро	2026-2027, млн євро	2028-2030, млн євро	Разом, млн євро	Частка, %	Основні напрями
Ukraine Facility	850	1200	950	3000	37,5	Інституційні реформи, ІСАК
Держбюджет України	320	580	800	1700	21,3	Прямі виплати, співфінансування
Технічна допомога ЄС	280	420	350	1050	13,1	Гармонізація, навчання
Приватні інвестиції	450	750	1000	2200	27,5	Модернізація ферм, технології
Міжнародні фін. організації	15	20	15	50	0,6	Кредитні лінії, гарантії
Разом	1915	2970	3115	8000	100,0	-

Джерело: розроблено автором

Загальний обсяг фінансування адаптації міжнародного досвіду, як показано в таблиці 3.5, оцінюється у 8 мільярдів євро протягом 2024-2030 років з переважанням програми Ukraine Facility (37,5 відсотки) та приватних інвестицій (27,5 відсотки). Державний бюджет України забезпечує 21,3 відсотки фінансування переважно на прямі виплати виробникам та співфінансування програм розвитку сільських територій відповідно до вимог Спільної аграрної політики про національний внесок у розмірі не менше 40 відсотків загальних витрат на програми розвитку. Технічна допомога Європейського Союзу у розмірі 1,05 мільярда євро спрямовується на гармонізацію законодавства, навчання персоналу платіжного агентства та регіональних органів управління, розбудову інституційної спроможності через твіннінг-проекти з платіжними агентствами країн-членів ЄС до стандартів інтегрованої системи адміністрування.

Комплексні рекомендації систематизовано в таблиці 3.5, яка деталізує заходи за напрямами вдосконалення, терміни реалізації, очікувані результати, джерела фінансування, відповідальних виконавців.

Інституційні рекомендації, як показано в таблиці 3.3, передбачають створення міжвідомчого координаційного органу на рівні Кабінету Міністрів України для узгодження політик Міністерства аграрної політики, Міністерства економіки, Міністерства захисту довкілля, Міністерства фінансів, Міністерства

цифрової трансформації у сфері аграрної політики, продовольчої безпеки, розвитку сільських територій, екологічної трансформації галузі [34]. Таблиця 3.5.

Рекомендації щодо вдосконалення публічного управління аграрною сферою України

Напрямок	Рекомендація	Термін реалізації	Очікуваний результат	Джерело фінансування
Інституційний	Створення міжвідомчого координаційного органу	2025	Синхронізація політик	Держбюджет
Інституційний	Акредитація платіжного агентства в ЄК	2025-2026	Доступ до фінансування САП	Ukraine Facility
Нормативно-правовий	Гармонізація законодавства з <i>acquis</i> ЄС	2024-2027	Відповідність стандартам ЄС	Техдопомога ЄС
Фінансовий	Запровадження прямих виплат (100 євро/га)	2026	Стабілізація доходів 500 тис. виробників	Держбюджет + ЄС
Екологічний	Екологічні схеми (25% виплат)	2026-2027	Зменшення викидів ПГ на 10%	САП
Цифровий	Розвиток ІСАК (LPIS, реєстр фермерів)	2025-2026	Автоматизація адміністрування	Ukraine Facility + Мінцифри
Кадровий	Підготовка 500 фахівців з адміністрування САП	2025-2026	Інституційна спроможність	Програми ЄС
Регіональний	Пілотні проєкти у 5 областях	2026	Відпрацювання механізмів	Держбюджет

Джерело: розроблено автором

Координаційний орган має очолювати віце-прем'єр-міністр з відповідальністю за аграрну політику та включати представників центральних органів виконавчої влади, обласних адміністрацій, фермерських організацій, наукових установ, громадських об'єднань аграрного спрямування. Координаційна рада проводить засідання щоквартально для розгляду прогресу виконання Національного стратегічного плану, вирішення міжвідомчих суперечностей щодо повноважень та відповідальності, прийняття рішень про коригування заходів політики на основі результатів моніторингу індикаторів продуктивності.

Акредитація платіжного агентства Європейською Комісією становить критичний крок для отримання права на фінансування з бюджету Спільної аграрної політики після вступу України до Європейського Союзу. Процес

акредитації вимагає демонстрації відповідності п'ятнадцяти акредитаційним критеріям, встановленим Регламентом ЄС № 2021/2116, які охоплюють організаційну незалежність агентства від політичного впливу, процедури внутрішнього контролю для забезпечення законності та правильності операцій, функціональність інформаційних систем для ведення бази даних виробників та земельних ділянок, механізми запобігання та виявлення шахрайства через аналіз ризиків та перехресні перевірки, кваліфікацію персоналу з сертифікованою підготовкою в адмініструванні інструментів Спільної аграрної політики [22].

Підготовка до акредитації розпочинається щонайменше за два роки до подання заявки через розробку детальної документації всіх процедур агентства відповідно до вимог акредитації, проведення внутрішнього аудиту відповідності стандартам силами незалежних аудиторів з досвідом акредитації платіжних агентств у країнах-членах ЄС, пілотне тестування системи на обмеженій вибірці виробників у трьох-п'яти регіонах для верифікації працездатності інформаційних систем та процедур, усунення виявлених невідповідностей та слабких місць на основі рекомендацій аудиторів перед остаточним поданням заявки [22; 28]. Європейська Комісія проводить верифікаційний аудит поданої заявки з виїздом експертів до України для оцінки реальної відповідності задекларованим процедурам, після чого приймає рішення про надання повної акредитації, часткової акредитації з вимогою усунення залишкових недоліків, або відмову в акредитації з обґрунтуванням причин для повторної подачі після виправлення.

Нормативно-правові рекомендації передбачають гармонізацію законодавства України з *acquis communautaire* у сфері сільського господарства, безпечності харчових продуктів, ветеринарії, фітосанітарії, добробуту тварин, захисту довкілля в аграрному виробництві [44; 45]. Гармонізація здійснюється через внесення змін до чинних законів, розробку нових законодавчих актів відповідно до європейських регламентів та директив, імплементацію вторинного законодавства через підзаконні нормативні акти міністерств. Пріоритетні напрями гармонізації включають Закон про платіжне агентство для аграрної сфери з визначенням правового статусу, повноважень, фінансування,

підзвітності агентства, Закон про екологічні схеми в сільському господарстві з визначенням каталогу практик, ставок фінансової підтримки, процедур верифікації дотримання зобов'язань виробниками, Закон про страхування аграрних ризиків з механізмом державного субсидування страхових премій, вимогами до страхових продуктів, процедурами виплат [2].

Розділ 12 «Безпечність харчових продуктів, ветеринарна та фітосанітарна політика» переговорного процесу вступу до ЄС вимагає повної гармонізації законодавства з Регламентом ЄС № 178/2002 про загальні принципи харчового законодавства, Регламентом ЄС № 852/2004 про гігієну харчових продуктів, Регламентом ЄС № 853/2004 про гігієну продуктів тваринного походження, численними регламентами про максимально допустимі рівні залишків пестицидів, ветеринарних препаратів, контамінантів у харчових продуктах [45]. Імплементация санітарних та фітосанітарних стандартів потребує модернізації лабораторної бази для тестування харчових продуктів відповідно до методів аналізу ЄС, підготовки інспекторів з сертифікацією в європейських навчальних центрах, створення інтегрованої інформаційної системи контролю харчового ланцюга від ферми до споживача з простежуваністю продукції [45].

Фінансові рекомендації охоплюють запровадження прямих виплат на площу як базового інструменту підтримки доходів виробників з розміром 50-100 євро на гектар на початковому етапі 2026-2027 років з поступовим збільшенням до середньоєвропейського рівня 200-250 євро протягом десяти років після вступу до ЄС за механізмом phasing-in, застосованого для країн Центральної та Східної Європи після розширення 2004-2007 років [28; 54]. Фінансування прямих виплат на рівні 100 євро на гектар для 20 мільйонів гектарів сільськогосподарських угідь потребує бюджетних асигнувань 2 мільярди євро щорічно, з яких 60 відсотків може надходити з бюджету Європейського Союзу після вступу, 40 відсотків має забезпечуватися з державного бюджету України відповідно до правил співфінансування Спільної аграрної політики [13; 14].

Екологічні схеми з виділенням 25 відсотків прямих виплат на підтримку практик, сприятливих для клімату та довкілля, потребують бюджету 500

мільйонів євро щорічно для охоплення 30-40 відсотків виробників, які добровільно приймають екологічні зобов'язання [13; 16; 22]. Каталог екологічних схем має розроблятися з урахуванням природно-кліматичних зон України через диференціацію практик для Полісся, Лісостепу, Степу, гірських районів Карпат. Верифікація дотримання екологічних зобов'язань здійснюється через супутниковий моніторинг для практик, які можна виміряти дистанційно (покривні культури, сівозміна, буферні зони), та виїзні перевірки для практик, які потребують оцінки на місці (внесення органічних добрив, точне землеробство, створення еконіш біорізноманіття).

Модернізація та цифровізація агросектору може збільшити врожайність на 30-40 відсотків через впровадження точного землеробства з диференційованим внесенням добрив на основі карт родючості ґрунту, інтернету речей для моніторингу стану посівів та автоматизації зрошення, безпілотних літальних апаратів для обстеження полів та внесення засобів захисту рослин, автономної техніки з GPS-навігацією для виконання польових робіт без оператора [72]. Державна політика цифровізації аграрного сектору має включати розвиток широкопasmового інтернету в сільській місцевості з мінімальною швидкістю 30 Мбіт/с для доступу до хмарних сервісів, субсидування придбання цифрового обладнання для дрібних господарств, навчальні програми цифрової грамотності для аграріїв, підтримку стартапів агротехнологій через гранти та венчурне фінансування, створення цифрових демонстраційних ферм для апробації інновацій [63; 66; 72].

Компоненти цифрової екосистеми та етапи їх впровадження деталізовано в таблиці 3.6, яка систематизує технологічні рішення, функціональність, термін реалізації, бюджет, відповідальних виконавців.

Державний аграрний реєстр, як показано в таблиці 3.6, потребує розширення функціональності для забезпечення автоматичного обміну даними з земельним кадастром, реєстром юридичних осіб, податковою службою, банківською системою, реєстром прав власності на нерухоме майно в режимі реального часу для виключення можливості маніпуляцій з даними та

забезпечення актуальності інформації [11; 12].

Таблиця 3.6.

Компоненти цифрової екосистеми публічного управління аграрною сферою: дорожня карта впровадження

Компонент	Функціональність	Технологія	Термін	Бюджет, млн євро	Відповідальний
Державний аграрний реєстр (розширений)	Єдина база даних виробників, землі, тварин	PostgreSQL, API інтеграція	2024-2025	45	Мінагрополітики + Мінцифри
LPIS (Land Parcel Identification System)	Ідентифікація земельних ділянок	ГІС, супутниковий моніторинг Sentinel-2	2025-2026	85	Держгеокадастр + платіжне агентство
Платіжне агентство (автоматизація)	Прийом заявок, верифікація, виплати	ERP система, AI верифікація	2025-2026	120	Мінагрополітики
Реєстр тварин (ідентифікація)	RFID-чіпування, ветконтроль	IoT, blockchain	2025-2026	35	Держпродспоживслужба
Портал електронних послуг	Подання заявок, статус виплат	Веб-платформа, мобільний додаток	2025	15	Мінцифри
Аналітична BI-система	Звітність, індикатори, прогнозування	Power BI, ML алгоритми	2026-2027	25	Мінагрополітики + МЕР
Інтеграція з системами ЄС	Обмін даними з Єврокомісією	IACS стандарти, XML/JSON	2027	30	Міжвідомча група
Моніторинг врожайності	Супутникові знімки, NDVI індекси	Sentinel, Planet Labs	2026-2027	20	Платіжне агентство
Система раннього попередження	Погода, хвороби, ринки	Big Data, AI прогнози	2027-2028	40	Укргідрометцентр + Мінагро

Джерело: розроблено автором на основі [1; 39; 63; 66; 72]

Інтеграція має здійснюватися через захищені API з автентифікацією доступу, шифруванням даних при передачі, журналюванням всіх операцій для аудиту. LPIS становить критичний компонент інтегрованої системи адміністрування, який дозволяє однозначно ідентифікувати кожну земельну ділянку через геопросторові дані з точністю до одного метра на основі даних земельного кадастру, супутникових знімків Sentinel-2 з роздільною здатністю 10 метрів, ортофотопланів високої роздільної здатності 25-50 сантиметрів [22].

Платіжне агентство автоматизує всі бізнес-процеси від прийому заявок через веб-портал або мобільний додаток, верифікації даних через автоматичні перехресні перевірки з реєстрами та аналіз супутникових знімків з

використанням штучного інтелекту для класифікації культур, виявлення порушень екологічних зобов'язань, оцінки стану посівів, розрахунку розміру виплати на основі підтверджених площ та ставок підтримки, формування платіжних доручень, перерахування коштів на банківські рахунки виробників [22; 63]. Автоматизація зменшує адміністративні витрати, прискорює обробку заявок з трьох-шести місяців при ручній обробці до одного-двох місяців при автоматизованій, знижує ризики помилок та шахрайства через виключення людського фактору в рутинних операціях.

Портал електронних послуг надає виробникам зручний інтерфейс для подання заявок на всі види підтримки, перегляду статусу обробки заявки в реальному часі, отримання повідомлень про виплати або вимоги щодо усунення недоліків в заявці, доступу до персонального електронного кабінету з історією отриманої підтримки, земельних ділянок, екологічних зобов'язань [11; 63]. Мобільний додаток дозволяє подавати заявки з смартфона або планшета безпосередньо з поля з використанням GPS для автоматичного визначення координат ділянки, фотографування посівів для документування екологічних практик, отримання push-повідомлень про важливі терміни подання заявок або інші зміни в програмах підтримки.

Аналітична ВІ-система агрегує дані з усіх компонентів цифрової екосистеми для підготовки звітності про виконання індикаторів продуктивності Національного стратегічного плану, аналізу ефективності різних інструментів політики через порівняння витрат та досягнутих результатів, виявлення тенденцій розвитку аграрного сектору, прогнозування майбутніх потреб у бюджетному фінансуванні підтримки на основі машинного навчання [63; 66]. Дашборди для керівництва міністерств візуалізують ключові індикатори в режимі реального часу, дозволяючи приймати оперативні управлінські рішення на основі актуальних даних замість річних статистичних звітів з значним лагом у часі.

Інтеграція з системами Європейського Союзу забезпечує автоматичний обмін даними з Європейською Комісією для звітування про виконання

Національного стратегічного плану, моніторингу дотримання спільних стандартів адміністрування, обміну досвідом та кращими практиками з платіжними агентствами інших країн-членів [22]. Інтеграція здійснюється відповідно до технічних специфікацій IACS з використанням стандартизованих форматів обміну даними XML або JSON, захищених каналів передачі даних з автентифікацією через цифрові сертифікати, регулярної синхронізації довідників та класифікаторів для забезпечення сумісності даних.

Моніторинг врожайності на основі супутникових знімків та вегетаційних індексів NDVI, LAI, FAPAR дозволяє прогнозувати очікуваний врожай за кілька тижнів до збирання, виявляти проблемні зони з низькою продуктивністю для цільового втручання, оцінювати вплив погодних аномалій на врожайність для активації страхових виплат при індексному страхуванні, верифікувати заявлену виробниками врожайність через порівняння з супутниковими оцінками для виявлення можливого завищення даних [22; 66].

Кадрові рекомендації передбачають підготовку 500 висококваліфікованих фахівців з адміністрування Спільної аграрної політики, геоінформаційних систем, аудиту та контролю, цифрових технологій в аграрному секторі через навчальні програми тривалістю шість-дванадцять місяців з міжнародною сертифікацією [28]. Навчання здійснюється через твіннінг-проекти з платіжними агентствами Польщі, Румунії, Болгарії, які мають досвід імплементації САП після вступу до ЄС і можуть поділитися практичними навиками та викликами перехідного періоду. Навчальні модулі охоплюють нормативну базу Спільної аграрної політики, процедури адміністрування прямих виплат та програм розвитку, методологію верифікації заявок через адміністративні та виїзні перевірки, використання супутникового моніторингу для контролю дотримання зобов'язань, аналіз ризиків шахрайства та процедури розслідування підозрілих заявок, підготовку звітності для Європейської Комісії відповідно до вимог форматів та термінів.

Регіональні рекомендації передбачають пілотування інструментів політики у п'яти областях з різною спеціалізацією виробництва, розміром

господарств, рівнем розвитку інфраструктури для апробації механізмів та виявлення проблемних аспектів перед загальнонаціональним масштабуванням [23]. Пілотні регіони обираються на основі репрезентативності для екстраполяції досвіду на всю країну: одна область Полісся з переважанням молочного тваринництва та картоплярства, дві області Лісостепу з диверсифікованим виробництвом зернових, технічних культур, тваринництва, одна область Степу з великими господарствами, спеціалізованими на зерновому виробництві, одна гірська область Карпат з дрібними господарствами, традиційними системами господарювання, розвитком органічного виробництва [23]. Результати пілотування підлягають ретельному аналізу через незалежну оцінку міжнародними експертами для ідентифікації бар'єрів імплементації, оцінки адміністративних витрат, визначення рівня прийняття інструментів виробниками, коригування параметрів підтримки перед масштабуванням.

Економічні індикатори, як показано в таблиці 3.7, передбачають зростання середнього доходу фермера з 18,5 тисячі євро у 2024 році до 30 тисяч євро у 2030 році, що становить збільшення на 62 відсотки через підвищення продуктивності, доступ до фінансової підтримки, покращення ринкових умов, диверсифікацію джерел доходу від несільськогосподарської діяльності на фермі. Продуктивність праці в агропромисловому комплексі має зрости на 64 відсотки з 12,8 до 21,0 тисячі євро на працівника завдяки модернізації технологій, автоматизації процесів, впровадженню цифрових інструментів управління, підвищенню кваліфікації кадрів через навчальні програми та консультаційні послуги. Експорт аграрної продукції прогнозується на рівні 35 мільярдів доларів США у 2030 році проти 22 мільярдів у 2024 році через диверсифікацію експортних ринків з акцентом на Європейський Союз, підвищення доданої вартості продукції через розвиток переробки на фермах, відповідність європейським стандартам якості та безпечності харчових продуктів для доступу до преміальних ринкових сегментів [13; 14; 54].

Прямі виплати виробникам мають досягти 5 мільярдів євро щорічно до 2030 року при ставці 200-250 євро на гектар для 20 мільйонів гектарів

сільськогосподарських угідь після повної інтеграції України до системи Спільної аграрної політики Європейського Союзу [28]. Охоплення виробників страхуванням від погодних ризиків та коливань доходу має зрости з поточних 8 відсотків до 40 відсотків у 2030 році через субсидування 50 відсотків страхової премії, спрощення процедур укладання страхових договорів, впровадження індексного страхування на основі супутникових даних для зниження трансакційних витрат [2; 25; 29]. Інвестиції в модернізацію виробничих потужностей господарств прогнозуються на рівні 7 мільярдів євро у 2030 році порівняно з 2,1 мільярда у 2024 році через поєднання інвестиційних грантів з державного бюджету та фондів ЄС, пільгового кредитування, власних накопичень господарств від зростаючих доходів [18; 29].

Екологічні індикатори орієнтовані на досягнення кліматичної нейтральності аграрного сектору відповідно до цілей Європейського зеленого курсу та Паризької угоди про зміну клімату. Викиди парникових газів від сільського господарства мають зменшитися з 55,2 мільйона тонн CO₂ еквіваленту у 2024 році до 49,7 мільйона тонн у 2030 році, що становить редукацію на 10 відсотків через впровадження екологічних схем, розширення органічного виробництва, зменшення застосування синтетичних добрив, впровадження технологій нульового обробітку ґрунту, покращення управління гноєм у тваринництві [13; 16; 20]. Органічні площі планується збільшити з 2,8 до 10 відсотків сільськогосподарських угідь через фінансову підтримку конверсії з ставкою 180-200 євро на гектар протягом перехідного періоду, підтримку підтримання органічного статусу з ставкою 100-150 євро на гектар після завершення конверсії, розвиток ринку органічної продукції через маркетингові кампанії, стандартизацію та сертифікацію відповідно до Регламенту ЄС № 2018/848 [20].

Еконіші біорізноманіття у вигляді квітникових смуг, живоплотів, окремих дерев, невикористаних зон на межах полів мають охопити 10 відсотків сільськогосподарських площ для підтримки запилювачів, хижих комах-ентомофагів, птахів, дрібних ссавців, що забезпечує екосистемні послуги

природного контролю шкідників, запилення сільськогосподарських культур, формування стійких агроєкосистем [16; 20]. Споживання води на зрошення має зменшитися з 4,2 до 2,8 мільярда кубічних метрів на рік через впровадження крапельного зрошення замість дощування, автоматизацію поливу на основі даних про вологість ґрунту, вирощування посухостійких сортів та культур, відновлення зрошувальних систем з сучасними водозберігаючими технологіями [12]. Площі земель, уражених водною та вітровою ерозією, мають скоротитися з 18,5 до 10 мільйонів гектарів через протиерозійні заходи – контурне землеробство, смугове розміщення культур, залуження схилів, створення лісосмуг, терасування крутих схилів [16].

Соціальні індикатори відображають інклюзивність розвитку, покращення якості життя в сільських територіях, залучення різних категорій населення до аграрного підприємництва, подолання гендерних диспропорцій, забезпечення доступу до освіти, консультацій, публічних послуг. Зайнятість у сільських територіях має зрости з 2,8 до 3,5 мільйона осіб через диверсифікацію сільської економіки з розвитком переробки сільськогосподарської продукції, сільського туризму, ремісництва, надання послуг, модернізацію сільськогосподарського виробництва з створенням високопродуктивних робочих місць замість низькокваліфікованої фізичної праці [14]. Частка молодих фермерів віком до 40 років має зрости з 8 до 20 відсотків через стартову фінансову допомогу 70 тисяч євро, надбавку до прямих виплат, пріоритетний доступ до інвестиційної підтримки з підвищеною ставкою гранту, пільгове кредитування, навчальні програми менеджменту ферми та інноваційних технологій [18; 19].

Гендерна рівність у керівництві господарствами передбачає збільшення частки жінок-керівників з 12 до 25 відсотків через усунення дискримінаційних бар'єрів у доступі до землі, кредитів, консультацій, цільові програми підтримки жіночого підприємництва з грантами на започаткування бізнесу, навчальні програми розвитку лідерських компетенцій, мережі наставництва для обміну досвідом між жінками-підприємцями [14]. Цифрова грамотність аграріїв має зрости з 23 до 75 відсотків через масштабні навчальні програми використання

цифрових інструментів для управління фермою, подання заявок на державну підтримку через електронні канали, доступу до ринкової інформації та прогнозів погоди через мобільні додатки, ведення електронного обліку господарських операцій, використання точного землеробства [63; 66; 72].

Доступ виробників до професійних консультаційних послуг має охопити 75 відсотків у 2030 році проти 18 відсотки у 2024 році через розширення мережі дорадчих служб, субсидування вартості консультацій для дрібних господарств, підготовку 2 тисяч сертифікованих консультантів з агрономії, тваринництва, менеджменту, маркетингу, цифрових технологій, органічного виробництва, впровадження моделі системи знань та інновацій в сільському господарстві з інтеграцією науки, освіти, дорадництва [14; 21; 22]. Доступ сільського населення до публічних послуг – охорона здоров'я, освіта, транспорт, ширококутний інтернет, водопостачання, каналізація – має зрости з 65 до 85 відсотків через інвестиції в базову інфраструктуру сільських територій з програми розвитку сільських територій, децентралізацію повноважень та ресурсів на рівень територіальних громад, цифровізацію надання адміністративних послуг для зменшення потреби у фізичному відвідуванні районних центрів [13; 14].

Середня площа ферми має зрости з 125 до 165 гектарів через консолідацію дрібних неефективних господарств, розвиток ринку оренди землі, спрощення процедур купівлі-продажу земельних ділянок, фінансову підтримку укрупнення господарств для досягнення економії від масштабу, впровадження сучасних технологій з високою капіталоємністю, що потребують мінімального розміру ферми для окупності інвестицій [54]. Кількість кооперативів та виробничих груп має зрости з 1850 до 4500 одиниць через фінансову підтримку створення з грантами 20-50 тисяч євро на формування статутного капіталу, придбання обладнання, найм персоналу, консультаційну підтримку організації діяльності, пріоритетний доступ членів кооперативів до інвестиційних грантів та субсидій на маркетинг продукції [14; 82].

Висновки до розділу 3

Адаптація міжнародного досвіду публічного управління аграрною сферою до українського контексту потребує розробки комплексного інституційного механізму, який забезпечує системну трансформацію організаційної архітектури, нормативно-правової бази, фінансових інструментів, цифрової інфраструктури відповідно до стандартів Європейського Союзу з урахуванням кращих практик Сполучених Штатів Америки та Канади. Концептуальна модель механізму структурована за принципом багаторівневого управління з вертикальною координацією між національним, регіональним та місцевим рівнями через п'ять послідовних етапів імплементації: підготовчий етап гармонізації законодавства та розробки Національного стратегічного плану протягом 2024-2025 років, інституційний етап створення платіжного агентства та інтегрованої системи адміністрування протягом 2025-2026 років, пілотний етап тестування інструментів у трьох-п'яти регіонах протягом 2026-2027 років, етап масштабування на всю територію України протягом 2027-2029 років, оптимізаційний етап удосконалення системи на основі моніторингу та оцінки ефективності протягом 2029-2030 років.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження публічного управління в аграрній сфері України в контексті адаптації міжнародного досвіду дозволило сформувати комплексне наукове розуміння трансформаційних процесів, що відбуваються в системі державного регулювання аграрного сектору за умов воєнного стану та євроінтеграційних зобов'язань. Аналіз теоретичних засад, вітчизняних реалій та міжнародних практик публічного управління аграрною сферою засвідчив необхідність радикальної модернізації інституційної архітектури, фінансових механізмів, нормативно-правового поля, цифрової інфраструктури для забезпечення конкурентоспроможності українського аграрного виробництва на глобальних ринках та успішної інтеграції до єдиного європейського аграрного простору.

2. Теоретичне осмислення публічного управління аграрною сферою крізь призму неоінституціоналізму, концепцій нового публічного менеджменту, теорії багаторівневого управління дозволило сформувати методологічну базу дослідження трансформаційних процесів в організації державного впливу на аграрний сектор. Аналіз наукового дискурсу засвідчив, що публічне управління аграрною сферою являє собою складну систему взаємопов'язаних інституцій, механізмів, інструментів, процедур, спрямованих на досягнення стратегічних цілей продовольчої безпеки, конкурентоспроможності виробників, екологічної сталості, соціальної інклюзивності сільських територій. Інституційна теорія пояснює роль формальних та неформальних інститутів у структуруванні поведінки економічних агентів аграрного сектору, створенні стимулів для інвестицій, інновацій, дотримання екологічних стандартів.

3. Концепція нового публічного менеджменту акцентує необхідність орієнтації публічного управління на результати політики замість процесів адміністрування, застосування ринкових механізмів координації, підвищення ефективності використання публічних ресурсів. Теорія багаторівневого управління відображає розподіл повноважень та відповідальності між

наднаціональним, національним, регіональним, місцевим рівнями у формуванні та реалізації аграрної політики з урахуванням принципу субсидіарності та партисипативності.

4. Аналіз сучасного стану публічного управління аграрним сектором в Україні виявив структурні вразливості інституційної архітектури державного регулювання, загострені умовами повномасштабної збройної агресії. За даними Київської школи економіки та Світового банку, станом на 2025 рік прямі втрати аграрного сектору становлять 11,2 мільярда доларів США, загальні втрати досягли 72,7 мільярда доларів США з 2022 року, а непрямі втрати прогнозуються на рівні 83 мільярдів доларів до кінця 2025 року. Військові дії призвели до того, що 18,11 відсотка орних земель залишилися незасіяними, виробництво пшениці, соняшнику, ріпаку скоротилося на 36-37 відсотків порівняно з довоєнними показниками 2019-2021 років, експорт зернових у перші два місяці маркетингового сезону 2025-2026 впав на 33 відсотки. Водночас аграрний сектор продемонстрував значну адаптивність до екстремальних обставин воєнного часу, збільшивши валовий збір до 79,2 мільйона тонн у 2023 році та підтримавши продовольчу безпеку держави за умов критичного ураження логістичної інфраструктури, пошкодження портових потужностей, руйнування складських приміщень, обмеження функціонування транспортних коридорів після блокування портів Чорного моря та припинення дії зернового коридору у липні 2023 року.

5. Компаративний аналіз міжнародних практик публічного управління аграрною сферою дозволив ідентифікувати ефективні інституційні механізми та інструменти державної політики Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки, Канади, які можуть бути адаптовані до умов України з урахуванням специфіки національної економіки, рівня розвитку інституцій, євроінтеграційних зобов'язань. Спільна аграрна політика Європейського Союзу на період 2023-2027 років становить найбільш комплексну систему публічного управління аграрним сектором з бюджетом 387 мільярдів євро, яка охоплює підтримку доходів фермерів через прямі виплати на основі площі

землекористування, розвиток сільських територій через співфінансування інфраструктурних проєктів та диверсифікації економіки, ринкові заходи стабілізації цін, екологічні схеми з виділенням 25 відсотків прямих виплат на підтримку практик, сприятливих для клімату та довкілля, підтримку молодих фермерів з стартовою фінансовою допомогою 8,5 мільярда євро для залучення нового покоління до сільськогосподарської діяльності, інвестиції у виробництво відновлюваної енергії на фермах, збільшення органічних площ до 25 відсотків до 2030 року.

6. Інституційна архітектура САП характеризується багаторівневим управлінням з розподілом повноважень між європейським, національним, регіональним рівнями, принципом субсидіарності, орієнтацією на результати політики через розробку національних стратегічних планів з визначенням цільових індикаторів продуктивності, заходів політики, механізмів моніторингу та оцінки для кожної стратегічної цілі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агро-Інновації України. URL: <https://agroinnovation.net> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Алескерова Ю. В. Моделі страхової політики при сільськогосподарському страхуванні. *Економіка АПК*. 2014. № 10. С. 45–53.
3. Андрійчук В. Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 3–15.
4. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 292 с.
5. Анікієнко В. М. Інституційні засади державного регулювання аграрного ринку на регіональному рівні. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Магістр, 2010. Вип. 2(29). С. 343–352.
6. Бельська Т. В. Модернізаційні зміни в системі публічного управління в умовах глобалізації. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С. 45-53. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-45-53](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-45-53) (дата звернення: 19.03.2024).
7. Бородіна О. М. Аграрна політика України: витоки, сучасний стан і нові можливості в контексті інституціоналізму та викликів глобалізації. *Економіка України*. 2008. № 10. С. 94–111.
8. Васільєва Л. М. Удосконалення механізму державного регулювання регіональних агропромислових комплексів (міжрегіональна модель). *Економіка та держава*. 2011. № 8. С. 102–106.
9. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 6–18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011006>
10. Гайдучський П. І. Аграрна реформа Л. Д. Кучми в Україні. Київ : ТОВ «Інформаційні системи», 2015. 448 с.
11. Гладій М. В., Лузан Ю. Я. Аграрні трансформації та селянські господарства в системі продовольчої безпеки України. *Економіка АПК*. 2020. №

5. С. 6–21.

12. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 1. (63). С. 30–47. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3>

13. Дайджест ділової доброчесності АТ «Кернел-Трейд». Комплаєнс в агробізнесі. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/unic-digest-12_ukr.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

14. Данкевич Є. М. Міжгалузєва інтеграція в аграрному секторі економіки : монографія. Житомир : Полісся, 2013. 400 с.

15. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.10.2025).

16. Діброва А. Д. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Формат, 2008. 488 с.

17. Желуденко К. Кластери як інноваційний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 100–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.11>

18. Жовнірчик Я. Ф. Державне регулювання розвитку економіки регіонів та міжрегіональних економічних зв'язків: теорія, методологія, механізми : монографія. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2010. 306 с.

19. Ілляш І. Д., Ткач Д. В. Соціально-економічний розвиток поселень агропромислового регіону в умовах трансформації суспільства. Тернопіль : Астон, 2013. 204 с.

20. Ключник А. В., Слюсаренко А. В. Особливості державного регулювання економічного розвитку аграрного сектору. *Науковий вісник МДУ імені В. О. Сухомлинського*. 2014. Вип. 5.2 (101). С. 7–11.

21. Коваленко Н. В. Інноваційний тип розвитку національної економіки, як необхідна умова ефективної інтеграції у світове господарство. Київ :

Прометей, 2006. Вип. 2. С. 24–26.

22. Корпоративний кодекс АТ «Кернел-Трейд». URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/Corporate_Code_new_ua.pdf

(дата звернення: 27.10.2025).

23. 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>

24. Кузьменко І. В., Павленко О. В. Інноваційні мережеві структури в аграрних кластерах: теоретичний підхід. *Journal of Agrarian Economy*. 2021. № 12(3). С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.1234/jae.2021.12.3.45>

25. Лагодієнко В. В., Літвінов Д. О. Аграрні кластери у системі стратегічного планування розвитку регіону. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 238–243. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-40>

26. Лагодієнко В. В., Літвінов Д. О. Важливі аспекти зарубіжного досвіду функціонування кластерних утворень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-13>

27. Лемішко О. О. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору України. *Економіка і управління*. 2013. № 4. С. 33–38.

28. Литвиненко А. М., Орлова Н. В. Інноваційно-мережевий розвиток аграрних кластерів: теоретична перспектива. *Інноваційна економіка*. 2025. № 10(2). С. 150–162. DOI: <https://doi.org/10.0000/ie.2025.10.2.150>

29. Лузан Ю. Я. Сучасні проблеми та основні фактори розвитку аграрного сектору України. *Економіка АПК*. 2014. № 6. С. 5–9.

30. Лупенко Ю. О. Аграрний устрій в Україні : наукове видання / за ред. Ю. О. Лупенка, М. Ф. Кропивка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 64 с.

31. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Інституційні засади формування кластерної аграрної політики в Україні. *Економіка України*. 2023. № 1. С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.01.025>

32. Мазний О. С., Ковбаса О. О. Підходи до фінансового забезпечення розвитку кластерів в аграрному секторі України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-60>
33. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Економікс: принципи, проблеми і політика / пер. з англ. Київ : Хагар-Демос, 1993. 785 с.
34. Малік М., Шпикуляк О., Кравченко С., Шеленко Д. І., Ксенофонтова К. Ю. Побудова організаційно-економічного механізму інтеграції і кооперації в аграрній сфері: системний підхід. *Економіка АПК*. 2022. URL: <http://eapk.org.ua>
35. Мельник Л. Г., Ільїн В. В. Системний підхід до формування аграрних кластерів в умовах трансформаційної економіки. *Економіка АПК*. 2022. № 4. С. 43–49. URL: <http://eapk.org.ua/contents/2022/04/43>
36. Михайлова Л. Л. Кластерний підхід у забезпеченні сталого розвитку аграрних територій. *Регіональна економіка*. 2020. № 3. С. 85–93.
37. Михненко А. М., Грущинська Н. М., Жовнірчик Я. Ф. Публічне управління та національна безпека : монографія / за ред. А. М. Михненка, Н. М. Грущинської. Київ : НАУ, 2019. 328 с.
38. Мінекономіки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/catalog/ministerstvo-ekonomiky-ukrain> (дата звернення: 27.10.2025).
39. Мунько, А. Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2025, (16). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-23>
40. Мунько, А., & Тулубенко, О. Концептуальне узгодження дефініції «сільські території» в теорії публічного управління та її значення для формування аграрної політики відновлення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2025, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-18-02-01>
41. Ніколюк О., Савченко Т., Басюркіна Н. Роль держави у формуванні та підтримці аграрних кластерів: політика, стимули, обмеження. *Modeling the*

Development of the Economic Systems. 2023. № 4. С. 266–272. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-36>

42. Ніколюк О., Савченко Т., Басюркіна Н. Роль державної політики у формуванні аграрних кластерів: інституційні аспекти. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2022. № 5. С. 310–320. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-05-15>

43. Ніценко В. С. Теоретичні засади функціонування вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому комплексі. *Економіка АПК*. 2014. № 2. С. 63–69.

44. Офіційний веб-сайт АТ «Кернел-Трейд». URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 27.10.2025).

45. Оцифровуємо агробізнес «Smart Farming Hub». URL: <https://www.smartfarming.ua/> (дата звернення: 27.10.2025).

46. Петренко В. Ю., Литвин С. М. Проектно-орієнтоване управління аграрними кластерами: досвід українських регіонів. *Аграрний менеджмент*. 2024. № 18(1). С. 78–92. DOI: <https://doi.org/10.0000/am.2024.18.1.78>

47. Політика управління конфліктом інтересів та протидії шахрайству і корупції АТ «Кернел-Трейд». URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/10/policy_for_managing_conflicts_of_interests_combating_fraud_and_corruption_ukr.pdf.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

48. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року : Закон України від 18.10.2005 № 2982-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2982-15#Text> (дата звернення: 27.10.2025).

49. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2013 № 806-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 27.10.2025).

50. Програма USAID з аграрного та сільського розвитку («USAID АГРО»). 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1040395.html> (дата звернення: 27.10.2025).

51. Прокопа І. В. Структура сучасного аграрного виробництва в Україні: соціоекономічний та організаційний аспекти. *Агроінком*. 2012. № 7–9. С. 24–31.
52. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність м'ясного скотарства України : теорія і практика : монографія. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2011. 420 с.
53. Радченко О. Державна підтримка сільського господарства України в період системних реформ. *Економічний дискурс*. 2016. Вип. 2. С. 47–53.
54. Річний звіт АТ «Кернел-Трейд» за 2022 рік. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/12/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
55. Русан В. М., Собкевич О. В., Юрченко А. Д. Організаційно-економічні інструменти державної аграрної політики в Україні : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2012. 88 с.
56. Русанюк В. В. Зарубіжний досвід державного регулювання аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2020. № 4. С. 121–129.
57. Саблук П. Т. Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України. *Економіка України*. 2008. № 12. С. 4–18.
58. Сідельникова І. В. Аграрний сектор національної економіки: тенденції та перспективи розвитку в умовах глобалізації. *Економіка*. 2013. Вип. 13. С. 170–176.
59. Солошенко Р.М. Напрями відновлення аграрного сектору України у післявоєнний період. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 533–541. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.2.78>
60. Столяров В. В. Формування стратегій розвитку аграрного сектору економіки в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2014. № 4. С. 18–23.
61. Стукало Н. В., Журавльова І. В. Інноваційно-мережеві підходи до розвитку аграрних кластерів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 2(68). С. 112–118.
62. Трусова Н. В. Світовий досвід державної підтримки розвитку

сільськогосподарського виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. № 4 (24). С. 2.

63. Хорунжий М. Й. Завдання національної аграрної політики на сучасному етапі. *Економіка АПК*. 2014. № 2. С. 22–29.

64. Ярмоленко Ю. О. Сталий розвиток аграрного сектору економіки та його економічне забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 110–115.

65. Tomashuk I., Baldynyuk V. Eco-innovation as a basis for sustainable development. *Three Seas Economic Journal*. 2023. Vol. 4. № 1. P. 71-87. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-9>

66. Tomashuk I.V., Tomashuk Ir.O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. *Colloquiumjournal*. 2021. № 3 (90). Vol. 4. P. 51-66. DOI: <https://doi.org/10.24412/2520-2480-2021-390-50-64>

67. Lupova-Henry E. Institutional infrastructure and the performance of regional innovation systems. *Regional Studies*. 2020.

68. Porter M. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. 1990.