ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ»

Виконав: студент групи
Е-9-24-М1ПУА(1.6д)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Золін Костянтин Миколайович
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.О.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Золін Костянтин Миколайович. «Організаційно-економічні механізми державного управління розвитком аграрного сектору України».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні засади розвитку механізмів державного управління в сільськогосподарському секторі. Проаналізовано сучасний стан та результативність державного управління аграрною сферою України. Розкрито концептуальні підходи до вдосконалення механізмів державного управління розвитком сільськогосподарського сектору.

Ключові слова: державне управління, аграрний сектор, організаційно-економічні механізи, сталий розвиток.

SUMMARY

Zolin Kostiantyn. «Organizational and Economic Mechanisms of Public Administration for the Development of the Agricultural Sector of Ukraine».

Thesis for a Master's degree in Public Management and Administration - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2026

The thesis defines the theoretical foundations for developing public management mechanisms in the agricultural sector. The current state and effectiveness of public management in the agricultural sector of Ukraine are analyzed. Furthermore, the study explores conceptual approaches to improving the mechanisms of public management for the development of the agricultural sector.

Keywords: public administration, agricultural sector, organizational and economic mechanisms, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СЕКТОРУ 8
1.1. Особливості та об'єктивна необхідність державного управління сільськогосподарського сектору 8
1.2. Сутність механізмів державного управління сільськогосподарського сектору 13
1.3. Механізми державного управління та їх використання в сільськогосподарському секторі 21
Висновки до першого розділу 25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ 28
2.1. Особливості впровадження механізмів державного управління сільськогосподарського сектору України 28
2.2. Досвід державного управління сільськогосподарського сектору в країнах з розвиненою економікою 31
Висновки до другого розілу 36
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СЕКТОРУ 38
3.1. Удосконалення регулювання сільськогосподарського сектору на основі програмно цільового методу 38
3.2. Удосконалення механізмів управління розвитком сільськогосподарського сектору економіки 44
3.3 Кластеризація як інструмент організаційно-економічних механізмів державного управління розвитком аграрного сектору 49
Висновки до третього розділу 53
ВИСНОВКИ 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній ринковій економіці узгодження інтересів учасників аграрного сектору забезпечується через поєднання ринкових стимулів і державного регулювання, що формує комплекс мотиваційних та інституційних умов для розвитку виробників. Відтак зростає значення організаційно-економічних механізмів державного управління, які мають не підміняти ринок, а створювати передбачувані правила, інфраструктурні та фінансові можливості, а також інструменти підтримки, що підсилюють саморегуляцію на мезо- та мікрорівнях. Ефективне державне управління у цій сфері передбачає формування умов для адаптації агровиробників до змін кон'юнктури, технологічних вимог, логістичних обмежень і стандартів якості, одночасно стимулюючи підприємницьку ініціативу та інноваційність.

Стан і динаміка аграрного сектору України формують низку викликів, які потребують системних управлінських рішень. Подальший розвиток сільського господарства як одного з ключових секторів національної економіки вимагає якісних перетворень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, стабілізацію виробничих процесів і зміцнення продовольчої безпеки держави. Це зумовлює актуальність обраної теми та підкреслює необхідність удосконалення організаційно-економічних механізмів державного управління розвитком аграрного сектору – як у частині інструментів підтримки, так і щодо координації, планування, моніторингу результатів та оцінювання ефективності державних втручань. При цьому наявні наукові напрацювання, попри їх значущість, часто мають фрагментарний характер, оскільки зосереджуються на окремих регуляторних інструментах без цілісного бачення механізмів у їх взаємозв'язку. Саме це обґрунтовує потребу подальших досліджень, спрямованих на систематизацію та розвиток підходів до державного управління аграрним сектором України, що й визначило мету роботи та коло її конкретних завдань.

Проблематика організаційно-економічних механізмів державного управління розвитком аграрного сектору України розкрита в науковій літературі через кілька взаємопов'язаних дослідницьких напрямів. Передусім сформовано теоретичний фундамент розуміння ролі держави, інститутів і регуляторних інструментів у змішаній економіці та в секторі з підвищеними ризиками й соціально-екологічною значущістю. Такі підходи спираються на положення економічної теорії та інституційного аналізу, зокрема щодо впливу якості інститутів на довгостроковий розвиток, а також на категоріальний апарат економічних дефініцій і механізмів [6; 26; 7; 16; 12]. Додатковий методологічний акцент на «конструюванні механізмів» як системі правил і стимулів для узгодження інтересів економічних агентів підсилює прикладну логіку формування державних інструментів у галузях із ринковими провалами [14].

Значний масив досліджень присвячено стратегічним засадам аграрного й сільського розвитку та переходу до сталих моделей зростання. У працях, орієнтованих на модернізацію української економіки через аграрний і сільський розвиток, обґрунтовано важливість комплексної політики, що поєднує продуктивність, інновації, соціальні параметри села та ресурсну стійкість [1]. У контексті сталого розвитку агросфери деталізовано інструменти політики й механізми, які мають забезпечувати узгодження економічних результатів із екологічними обмеженнями та розвитком територій [18; 19]. Окремо акцентовано проблематику справедливості доступу до земельних ресурсів і розподілу вигід від їх використання на сільських територіях як чинника інституційної довіри та соціальної стійкості [24].

Важливим тематичним блоком є дослідження організаційно-економічних механізмів функціонування аграрних ринків і підкомплексів. Зокрема, розглянуто механізми формування та розвитку продовольчого ринку як системи, що потребує координації виробництва, переробки, логістики та збуту [2], а також механізми розвитку зернопродуктового підкомплексу й ринків окремих видів продукції тваринництва [11; 17]. На макрорівні обґрунтовано підхід до

організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку агропромислового виробництва як сукупності інструментів і процедур, що мають підтримувати відтворення, інвестиції та конкурентоспроможність [13]. У цих працях простежується спільна ідея: результативність державного управління залежить від здатності поєднати регуляторні інструменти з економічними стимулами та інституційною координацією.

Окремо сформовано дослідження, що фокусуються на державному регулюванні аграрного виробництва й державній підтримці як інструменті стабілізації та розвитку. У прикладних роботах акцентовано зміст організаційно-економічного механізму державного регулювання аграрного виробництва та важливість його інституційної узгодженості [4]. Значущим є й доробок щодо регулювання аграрної сфери як системи державних втручань, які мають компенсувати ринкові провали та зменшувати ризики [15]. На рівні політики сільських територій розроблено підхід до механізмів державної підтримки розвитку села, де наголошено на потребі програмності, адресності та інституційної спроможності виконання [25]. Нормативно-правові засади державного впливу на господарську діяльність, регуляторну політику та підтримку сільського господарства закріплені у базових законодавчих актах, які визначають рамки інструментів, процедур і повноважень [5; 20; 21].

Об'єктом дослідження є процес державного управління розвитку сільськогосподарського сектору економіки.

Предметом дослідження організаційно-економічні механізми державного управління розвитком аграрного сектору України

Метою роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад механізмів державного управління розвитком сільськогосподарського сектору України, а також розробка практичних рекомендацій для їх покращення.

Відповідно до цієї мети було визначено такі основні завдання:

- вивчити особливості та об’єктивна необхідність державного управління сільськогосподарського сектору;
- визначити сутність механізмів державного управління сільськогосподарського сектору;
- розглянути механізми державного управління та їх використання в сільськогосподарському секторі;
- дослідити особливості впровадження механізмів державного управління сільськогосподарського сектору України;
- узагальнити досвід державного управління сільськогосподарського сектору в країнах з розвиненою економікою;
- надати напрями щодо вдосконалення механізмів управління розвитком сільськогосподарського сектору економіки.

Методи дослідження. Методологія цього дослідження базується на матеріалах наукових робіт провідних зарубіжних та вітчизняних фахівців у галузі державного управління та економіки. Використані фундаментальні праці представників різних наукових шкіл, які досліджують механізми державного управління сільськогосподарського сектору. Зокрема, дослідження використовує методи аналізу та синтезу для вивчення існуючих підходів і теоретичних моделей, метод порівняння для зіставлення різних систем державного управління сільськогосподарського сектору, а також статистичні методи для обробки та інтерпретації економічних даних. Крім того, застосовано системний підхід для комплексного аналізу взаємозв'язків і взаємозалежностей у процесі державного управління, що дозволяє враховувати як макроекономічні, так і мікроекономічні аспекти. Методологія дослідження також включає емпіричні методи, такі як опитування, інтерв'ю та експертні оцінки, для збору первинних даних та підтвердження теоретичних висновків практичними спостереженнями.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи державного управління

сільськогосподарського сектору України. Розроблені методичні положення та наукові підходи можуть бути впроваджені в практику державного управління для підвищення ефективності регулюючих заходів, забезпечення фінансової підтримки та розвитку сільськогосподарських підприємств, а також для адаптації національної сільськогосподарської політики до міжнародних стандартів. Це сприятиме покращенню конкурентоспроможності сільськогосподарського сектору на внутрішньому і зовнішньому ринках та забезпеченню продовольчої безпеки держави.

Структура та обсяг дослідження. Структура та обсяг дослідження. Робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 66 сторінок, а список використаних джерел містить 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СЕКТОРУ

1.1. Особливості та об'єктивна необхідність державного управління сільськогосподарського сектору

Об'єктивна потреба в державному управлінні розвитком аграрного сектору зумовлена специфікою цього виду економічної діяльності та структурою агропродовольчих ланцюгів. На відміну від багатьох інших галузей, аграрне виробництво здебільшого представлено великою кількістю товаровиробників, тоді як суміжні сегменти часто характеризуються концентрацією ринкової влади (ринок насіння, ЗЗР, добрив, техніки, агросервісу, переробки та збуту). У таких умовах виникають дисбаланси переговорної позиції виробника, цінові «ножиці» та ризики нерівноеквівалентного обміну, що потребує регуляторних і компенсаційних інструментів держави та прозорих правил функціонування ринку [13; 31; 40]. Додатковим фактором є інфраструктурні обмеження сільських територій: логістика, зберігання, доступ до фінансування, ринкової інформації та сервісів нерідко залишаються слабшими, ніж у промисловості, що підвищує транзакційні витрати і знижує інвестиційну привабливість аграрної діяльності, особливо для малих і середніх виробників [11; 13]

Важливою особливістю аграрного сектору є і те, що земля та природні ресурси виконують не лише виробничу, а й соціально-екологічну функцію: агровиробництво впливає на ландшафти, водні та ґрунтові системи, біорізноманіття, а отже потребує поєднання економічних стимулів із вимогами сталого природокористування та відновлення ресурсної бази [16]. Крім того, аграрне виробництво є високоризиковим через залежність від природно-кліматичних умов, сезонність і тривалість виробничих циклів, що підсилює потребу в механізмах страхування, резервування, інструментах стабілізації

доходів і прогнозованості державної підтримки [13; 26]. Через інерційність виробничих процесів сектор не здатний швидко перебудовувати структуру виробництва відповідно до короткострокових коливань попиту або цін без втрат ефективності, тому державна політика має зменшувати волатильність і створювати умови для довгострокового планування інвестицій і технологічного оновлення [31; 40].

Управління розвитком аграрного сектору доцільно розглядати як систему взаємоузгоджених організаційно-економічних інструментів, що поєднують нормативно-правове регулювання, бюджетно-фінансові механізми, програмно-цільові заходи підтримки, інституційну координацію на національному й регіональному рівнях, а також моніторинг результативності та оцінювання ефективності втручань [13; 26; 31; 40]. За умов інтеграції до міжнародних ринків і виконання торговельних зобов’язань державні інструменти мають не лише підтримувати поточну стабільність виробництва, а й підвищувати конкурентоспроможність і здатність сектору адаптуватися до зовнішніх вимог (стандарти, якість, простежуваність, доступ до ринків), що підсилює значення аналітики, системного моніторингу та узгодження інструментів підтримки з правилами міжнародної торгівлі [29; 38]. У підсумку посилення державного управління у взаємодії з розвитком підприємництва має забезпечувати не підміну ринкових механізмів, а формування таких правил і стимулів, які дають змогу агровиробникам адаптуватися до ринку, зменшувати ризики, підвищувати продуктивність і підтримувати продовольчу та економічну безпеку країни [11; 16; 40].

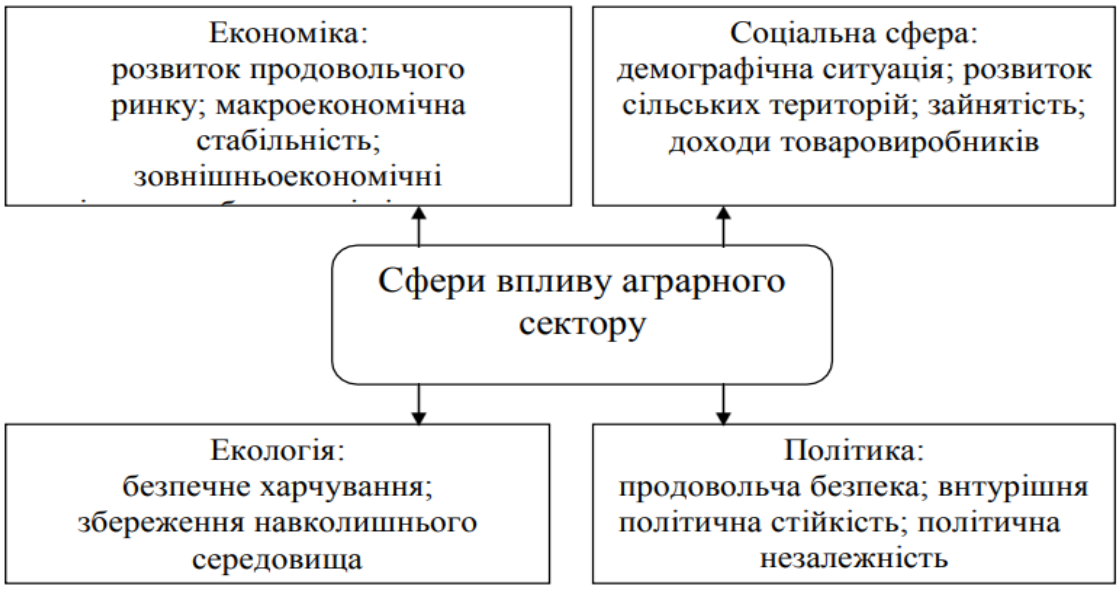


Рис. 1.1. Основні сфери впливу сільськогосподарського сектору, *розробка автора.*

З позицій економічної теорії об’єктивна потреба держави в управлінні розвитком аграрного сектору зумовлена поєднанням його виробничої специфіки та системних «провалів» ринку, а також критичною роллю цього сектору для продовольчої безпеки та суспільного добробуту [26, с. 44]. У цьому контексті слушною є аргументація, що державне втручання випливає не лише з необхідності гарантувати доступність продовольства, а й із сукупності особливостей функціонування агровиробництва: нееластичного попиту на продовольство, асиметрії ринкової влади у ланцюгах постачання і збуту, недообліку екстерналій та хронічних проблем розвитку сільських територій, які сам ринок не розв’язує [17, с. 204]. Саме тому організаційно-економічні механізми державного управління розвитком аграрного сектору мають формуватися як система узгоджених інструментів, що одночасно стабілізують умови відтворення, стимулюють модернізацію та підтримують соціально-економічну рівновагу між містом і селом.

Передусім специфіка аграрного виробництва пов’язана з підвищеною ризиковістю та залежністю від природно-кліматичних факторів, що робить результати діяльності імовірнісними та вразливими до екстремальних погодних явищ. Це безпосередньо впливає на врожайність, дохідність господарств і стійкість продовольчих ринків, тому потребує інструментів страхування, резервування, компенсацій і довгострокового планування ризиків як складової державної політики [14]. Друга характеристика – низька еластичність попиту на продовольство: споживання базових продуктів змінюється повільніше, ніж ціни, отже коливання ринкової кон’юнктури можуть різко знижувати доходи виробників без можливості «швидко відіграти» втрати ціноутворенням. Третя – технологічний тиск і швидкий технічний прогрес, який вимагає від виробників постійних інвестицій у техніку, технології, управлінські практики та компетентності, тоді як період окупності в агросекторі часто довший і більш невизначений через природні ризики та сезонність [45]. Унаслідок цього самі ринкові стимули нерідко є недостатніми для масштабного технологічного оновлення, особливо у сегменті малих і середніх виробників, що посилює роль державних програм і фінансових інструментів підтримки.

Друга група причин пов’язана з недосконалістю ринкових механізмів. По-перше, ринок зазвичай неповною мірою враховує зовнішні ефекти аграрного виробництва: деградацію ґрунтів, втрати біорізноманіття, забруднення вод, викиди, а також суспільні вигоди від збереження ландшафтів і екологічної рівноваги. Без регуляторних вимог і стимулів до сталих практик виробник не має достатньої економічної мотивації інвестувати у довгострокове відновлення ресурсної бази, тому держава має задавати правила, стандарти й інструменти підтримки екологічно відповідальних технологій [17, с. 204; 1, с. 117]. По-друге, у продовольчих ланцюгах часто формується дисбаланс ринкової сили: агровиробник діє в більш конкурентному середовищі, тоді як окремі сегменти постачання ресурсів, переробки, логістики та збуту демонструють вищу концентрацію, що породжує ціновий диспаритет і погіршує умови відтворення

первинного виробництва. За таких умов державне управління має забезпечувати справедливі правила конкуренції, інституційну підтримку кооперації, доступ до фінансування й інфраструктури, а також інструменти, що пом’якшують наслідки монополізації та захищають економічні інтереси виробників і споживачів [1, с. 117; 55].

Розвиток аграрного сектору в сучасній економіці дедалі більше відбувається в межах інтегрованих агропродовольчих ланцюгів, де умови реалізації продукції формуються не лише на рівні господарства, а й у переробці та торгівлі, включно з міжнародними ринками. Біологічний характер виробництва зумовлює технологічний консерватизм і відносно повільні темпи розширення, а також низьку еластичність пропозиції: різні підгалузі мають різні цикли адаптації, тому сектор загалом реагує на зміну попиту й цін повільніше, ніж промисловість або послуги [19; 14]. Це створює ризики нестабільності доходів, дефіцитів або перевиробництва, а отже потребує державних механізмів балансування ринку через прогнозування, інформаційно-аналітичну підтримку, інструменти регулювання обсягів виробництва і споживання та стимулювання випуску дефіцитних видів продукції [19].

Окремою підставою для активної участі держави є сезонність пропозиції за відносно постійного попиту протягом року. Без розвитку переробки, зберігання, логістики та збутової інфраструктури сезонні коливання можуть призводити до просідання закупівельних цін, втрат виробників і загальної нестабільності продовольчих ринків. У таких умовах державне управління має забезпечувати доступність продовольства для населення та одночасно підтримувати рівень закупівельних цін і доходів виробників, достатній для відтворення й інвестицій. Особливо актуально це тоді, коли на ринку діють десятки тисяч виробників і мільйони домогосподарств, тоді як кількість великих покупців і продавців ресурсів є значно меншою, що підсилює асиметрію переговорних можливостей і потребу в інституційних «запобіжниках» держави [19].

У світовій практиці важливим елементом аграрної політики залишається протекціонізм у різних формах, оскільки глобальна конкуренція часто визначається найкращими природними й інфраструктурними умовами країн-експортерів, а також їхньою технологічною та фінансовою спроможністю. Тому держави застосовують мита, компенсаційні платежі, субсидії та інші інструменти підтримки, щоб вирівнювати конкурентні умови для національних виробників і захищати внутрішній ринок [31; 41; 59; 13]. Дискусія між ліберальними та протекціоністськими моделями аграрної політики відображає суперечність між «чисто ринковою» логікою і необхідністю врахування соціальних та екологічних наслідків, які без державних інститутів залишаються поза увагою економічних агентів [4; 10; 18; 22; 54; 34]. Саме тому організаційно-економічні механізми державного управління розвитком аграрного сектору мають бути спрямовані не на заміщення ринку, а на його доповнення: вони повинні стабілізувати відтворення, підтримувати доходи й зайнятість на сільських територіях, знижувати екологічні ризики, розвивати інфраструктуру та забезпечувати продовольчу безпеку, використовуючи при цьому інструменти, що вимагають високої якості управлінських рішень і професійної компетентності, зокрема у сфері цінового регулювання та інтервенцій [19; 55].

1.2. Сутність механізмів державного управління сільськогосподарського сектору

Підходи до державного управління економікою в науковій літературі є багатовимірними й відображають різні уявлення про межі та інструменти державного впливу. Показово, що навіть у дискурсі постіндустріального розвитку необхідність державної участі в економічних процесах визнається міжнародними інституціями. Так, у доповіді Світового банку «Держава в мінливому світі» (1997) підкреслено, що розвиток потребує ефективної держави,

яка не заміщує приватну ініціативу, а створює правила, інститути й умови, що стимулюють ринки та доповнюють дії бізнесу й громадян; ефективне управління при цьому трактується як базова умова сталого економічного та соціального розвитку, а не як «додаткова опція» [21].

У світовій науці сформувалися різні школи державного управління, які по-різному пояснюють роль держави в економіці. Марксистська традиція виходить із класового підходу й трактує державу як інструмент політичної влади панівних груп, тоді як етатистські концепції надають державі статус провідного суб'єкта суспільного розвитку. У площині ринкової економіки найбільш дискусійною є межа між державним регулюванням і саморегуляцією: умовно виокремлюють кейнсіанську лінію (активна участь держави в стабілізації та стимулюванні економіки) та монетаристсько-ліберальний підхід, який обмежує державний вплив мінімально необхідними функціями [23]. Практика кризових періодів у багатьох країнах показувала, що в умовах шоків і структурних дисбалансів зростає попит на інструменти, притаманні кейнсіанській логіці, однак ефективність запозичених моделей завжди залежить від якості інституцій, дизайну реформ і відповідності місцевим умовам. Саме помилки адаптації окремих концепцій в Україні, включно з недосконалими рішеннями у приватизаційній та регуляторній політиці, продемонстрували ризики «механічного перенесення» підходів без урахування національних особливостей і структурних обмежень [27].

У цьому контексті державне управління розвитком аграрного сектору є не вузькогалузевим питанням, а складовою економічної політики, яка поєднує завдання економічної та продовольчої безпеки, стабільності ринків, розвитку сільських територій і конкурентоспроможності національних виробників. З огляду на інтегрованість аграрної сфери у внутрішні та зовнішні ринки, а також зобов'язання у сфері міжнародної торгівлі, державні рішення потребують комплексності й узгодженості інструментів, щоб зменшувати дисбаланси в

розподілі ресурсів та пом’якшувати нестабільність ринкової кон’юнктури [17; 38].

Поширеним у вітчизняних дослідженнях є підхід, згідно з яким ефективність аграрного сектору визначається наявністю механізму регулювання, що поєднує ринкові інструменти й інструменти державного впливу. Зокрема, наголошується, що державне управління поряд із саморегулюванням формує цілісну систему впливу на відтворювальні процеси, інвестиції, технологічне оновлення та соціально-економічні параметри розвитку [20; 53]. Уточнюючи зміст механізму державного управління аграрною сферою, дослідники підкреслюють його інструментальний характер: це сукупність методів, форм і засобів реалізації стратегічних орієнтирів розвитку на різних рівнях управління, яка має забезпечувати передбачуваність політики, узгодженість із міжнародними правилами та стійкість галузі [17]. Поряд із цим обґрунтовується, що механізм спирається на принципи та функції управління, які визначають логіку побудови системи державного впливу та параметри її результативності [40]. Нормативно-правовий вимір механізму акцентується в підходах, де державне управління пов’язується з регулюванням господарської діяльності на основі законодавства, інституційної координації та інструментів коригування економічних процесів задля досягнення суспільно значущих цілей [38; 32].

У більш «системному» трактуванні механізм державного управління розвитком аграрного сектору описується як єдність процесів впливу органів влади на ресурсні потоки, фонди, економічні інтереси та результати діяльності, де важливими є прямі й зворотні зв’язки між виробництвом, переробкою, інфраструктурою та ринками збуту. Такий підхід дозволяє розглядати аграрну сферу не як сукупність ізольованих підприємств, а як виробничо-господарські комплекси з певною організаційною структурою та потребою в узгоджених методах міжгалузевого регулювання [25]. У межах сучасної концепції державного управління наголошується також на тому, що товаровиробники здійснюють діяльність переважно за власний рахунок, а державна підтримка має

виконувати роль стимулу, що підвищує ефективність, а не компенсує хронічну неефективність; відповідно, державні інструменти доцільно спрямовувати на інновації, якість технологій і продуктивність ресурсів [37].

Окремий блок у теоретичних підходах формують принципи, на яких має ґрунтуватися державне управління аграрною сферою. До ключових зазвичай відносять пріоритетність аграрного розвитку та аграрний протекціонізм, системність і комплексність, передбачуваність і прозорість, послідовність і справедливість, зрозумілість управлінських рішень, ефективність і екологічну доцільність [41]. Додатково підкреслюється необхідність поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей, використання індикативних і директивних елементів управління залежно від ситуації, програмно-цільового підходу, стимулювання ефективних виробників, рівнозначності підтримки суб’єктів різних форм власності, стабілізації агропродовольчого ринку, підтримки еквівалентності міжгалузевого обміну та паритету доходів агровиробників [28]. У кризових або форс-мажорних умовах (стихійні лиха, різкі порушення ринкових ланцюгів, екологічні загрози) обґрунтовується доцільність посилення директивних інструментів, тоді як у стабільні періоди більший акцент робиться на індикативному регулюванні, стимулюванні інвестицій і розвитку конкурентних інститутів [28; 41].

У практичному вимірі зміст державного управління розвитком аграрного сектору доцільно розкривати через цілі, функції та інструменти політики. Серед стратегічних цілей найчастіше виділяються: формування та підтримання правової бази розвитку галузі; визначення цілей і пріоритетів ресурсоефективного використання землі, води, праці й технологій; балансування попиту і пропозиції на продовольчих ринках; підтримання економічної стабільності в галузі та управління ризиками; згладжування надмірної диференціації доходів виробників і підтримка малих/середніх господарств; захист внутрішнього ринку та розвиток експортного потенціалу; забезпечення й

підтримання продовольчої безпеки через розвиток резервів, диверсифікацію виробництва та стійкість ланцюгів постачання [17; 38; 41].

Важливо, що реалізація стратегічних цілей потребує системи вимірювання результатів, тому в літературі наголошується на необхідності визначення індикаторів, які мають бути конкретними, кількісно вимірюваними, орієнтованими на результат, узгодженими з ресурсами та часовими рамками, а також достатньо деталізованими, щоб задавати чіткий управлінський напрям [17]. Відповідно, система цілей і показників може структуруватися за горизонтами планування (коротко-, середньо- та довгостроковий), пов'язуючись із баченням майбутнього, місією та стратегією розвитку аграрного сектору. Такий підхід дозволяє перейти від декларативних намірів до керованого циклу політики, де рішення підкріплюються плануванням, ресурсним забезпеченням, моніторингом та корекцією інструментів [40; 41].

Загалом завдання державного управління в аграрній сфері найчастіше пов'язують із розвитком виробництва та переробки, підтримкою імпортозаміщення і продовольчої безпеки, збереженням паритету між аграрною сферою та іншими галузями, підтримкою товаровиробників на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також підвищенням зайнятості та якості життя у сільській місцевості [17; 55]. Ефективність механізмів державного управління, у свою чергу, пропонується оцінювати через дотримання принципів реалізації стратегічного розвитку: орієнтацію на національні інтереси, регулярний аналіз і контроль результативності заходів, нарощування інвестиційного та інноваційного потенціалу, розвиток спеціалізації й кооперації, технологічне оновлення виробництва та переробки, підсилення експортного потенціалу, відповідність технічним регламентам і стандартам, а також екологізацію виробничих практик [61].

З позиції організаційно-економічних механізмів державного управління розвитком аграрного сектору практичні інструменти підтримки охоплюють, зокрема, забезпечення доступу до фінансових ресурсів (пільгове кредитування,

здешевлення ставок), розвиток страхування аграрних ризиків, підтримку селекції та насінництва, стимулювання тваринництва, закладку багаторічних насаджень, модернізацію основних засобів, програми підвищення родючості ґрунтів і меліорації, розвиток сільської інфраструктури та соціальної сфери, консультаційну й освітню підтримку, а також розбудову інформаційно-аналітичних систем для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [37; 40; 55]. Сукупно це формує підґрунтя для подальшого структурування цілей і функцій державного управління аграрним сектором та їх систематизації в логіці організаційно-економічного механізму, що й має бути відображено в узагальненій схемі цілей і функцій.

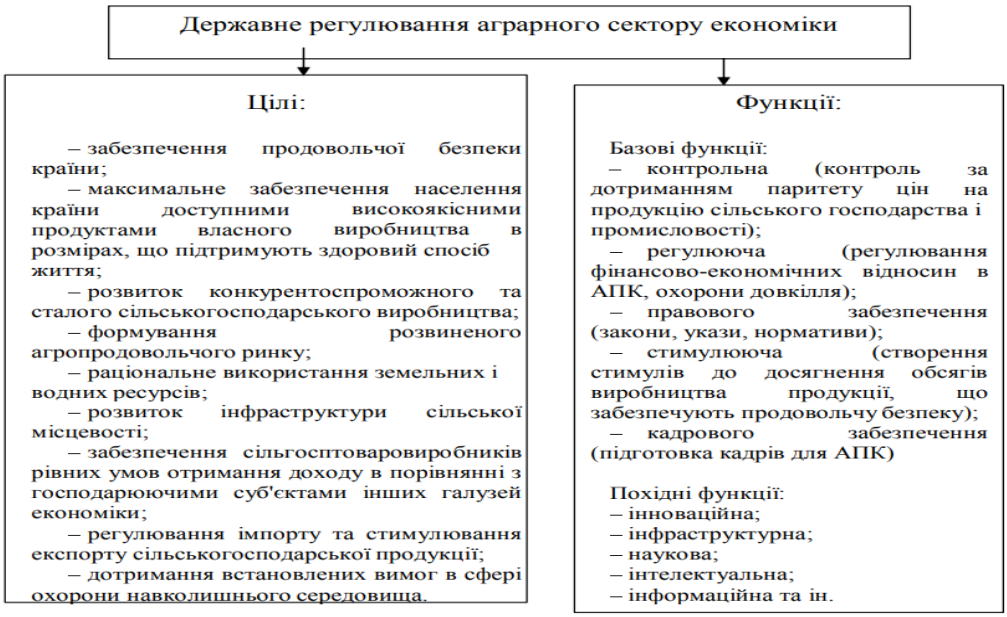


Рис. 1.2. Цілі та функції державного управління сільськогосподарського сектору економіки, *розробка автора.*

Перелічені цілі, завдання та напрями державного управління аграрним сектором економіки спрямовані насамперед на збереження й нарощування його ресурсного потенціалу, без якого неможливі ні конкурентоспроможність виробництва, ні стійкість агропродовольчих ланцюгів. Досягнення цього

результату потребує системного підходу, орієнтованого на раціональне використання та відтворення наявних ресурсів, а також на узгодження інструментів державної політики між собою. У сучасних умовах доцільно спеціально виокремлювати ресурсний компонент у структурі організаційно-економічних механізмів державного управління, оскільки дефіцит фінансових, матеріально-технічних, кадрових чи інформаційних ресурсів істотно обмежує можливості реалізації навіть добре спроєктованих управлінських рішень і знижує результативність державної підтримки [14].

З огляду на теоретичні підходи, механізм державного управління розвитком аграрного сектору доцільно розглядати як впорядкований спосіб дій регулятора, що спирається на базові функції та принципи й реалізується через систему форм, методів та інструментів. Такий механізм забезпечує досягнення визначених цілей, узгодження інтересів учасників аграрного ринку та розв’язання суперечностей відтворювального розвитку. Економічні функції держави задають напрями її діяльності, формують завдання і цілі політики, тоді як організаційно-економічний механізм забезпечує практичні способи реалізації цих цілей у конкретних інструментах і процедурах. До ключових функцій органів державного управління розвитком аграрного сектору належать: формування цілей і моделей розвитку, встановлення правил економічної взаємодії та ведення агробізнесу, координація рішень і дій учасників, забезпечення дотримання збалансованих інтересів економічних суб’єктів, стимулювання економічних процесів, а також контроль, моніторинг і корекція інструментів політики за результатами їх застосування [14].

Ефективність організаційно-економічного механізму прямо залежить від його спрямованості на збереження та розвиток земельних, матеріально-технічних, фінансових, трудових і інформаційних ресурсів аграрного сектору. Ці ресурси виступають одночасно умовою формування механізму та предметом управлінського впливу: держава має не лише створювати доступ до ресурсів і підвищувати їх продуктивність, а й забезпечувати їх відтворення та захист від

деградації. У структурі механізму доцільно розрізняти взаємопов'язані блоки економічних, правових та організаційно-адміністративних елементів, через які реалізуються інструменти державної політики. Державні заходи можуть мати як непрямий вплив (через стимули, правила, ринкові умови), так і прямий (через обмеження, нагляд, адміністративні рішення), формуючи стимулювальний ефект (субсидії, дотації, преференції) або стримувальний ефект (ліцензування, санкції, заборони), залежно від завдань регулювання та ситуації на ринку [46].

Водночас важливо враховувати, що Україна розвиває аграрну сферу в логіці ринкової економіки, а отже державні рішення у реформуванні й підтримці сектору мають узгоджуватися з принципами конкуренції, підприємницької ініціативи та економічної доцільності. Ринок виступає базовим механізмом координації попиту й пропозиції, але в «чистому» вигляді він не функціонує навіть у найбільш розвинених економіках, оскільки потребує правил, інститутів, інфраструктури та інструментів, які компенсують його обмеження. Саме тому державне управління економічними процесами, зокрема управління державною підтримкою аграрного сектору, слід трактувати як необхідний компонент змішаної економічної системи, що дозволяє згладжувати диспропорції, знижувати ризики, підтримувати відтворення й забезпечувати стійкі результати розвитку [14].

Отже, результативність державної політики у сфері розвитку аграрного сектору передбачає комплексність регулювання та узгодженість інструментів, що поєднують економічні, правові й організаційні заходи. До найбільш значущих напрямів державної підтримки належать забезпечення доступності кредитних ресурсів, розвиток страхування ризиків, підтримка племінного тваринництва й елітного насінництва, підвищення родючості ґрунтів, розвиток сільських територій і соціально-інфраструктурних умов, а також підтримка експортоорієнтованого агробізнесу. Реалізація цих напрямів у межах цілісного організаційно-економічного механізму створює підґрунтя для стійкого розвитку

аграрного сектору, зростання добробуту населення та зміцнення продовольчої безпеки країни [14; 46].

1.3. Механізми державного управління та їх використання в сільськогосподарському секторі

Держава, регулюючи соціально-економічні процеси, застосовує змінний набір методів, форм та інструментів, які еволюціонують відповідно до актуальних завдань розвитку, ресурсних можливостей бюджету та накопиченого управлінського досвіду. Історична практика підтверджує, що арсенал інструментів державного впливу на економіку загалом і на аграрний сектор зокрема розширюється, ускладнюється і стає більш «комбінованим»: від прямого втручання до переважно інституційних і стимулювальних механізмів. У більшості економічно розвинених країн сформувалися стійкі системи державного управління аграрною сферою, спрямовані на підтримання макро- та мікроекономічної стабільності, пом’якшення коливань прибутковості виробників, запобігання небажаним міграційним тенденціям, фінансування програм адаптації сільського населення до структурних змін, забезпечення продовольчої безпеки, захист внутрішнього ринку та підтримку конкурентоспроможності національних товаровиробників. Реалізація таких завдань відбувається через інструменти державних закупівель і викупу надлишків, інтервенційні операції, пільгове кредитування, митно-тарифне регулювання та інші форми підтримки, які поєднуються у програмні пакети політики [25].

У світовій практиці одним із ключових інструментів управління розвитком аграрного сектору є бюджетна політика як механізм перерозподілу частини національного доходу на користь пріоритетних завдань аграрної сфери та сільських територій [25]. В українських умовах протягом тривалого часу застосовувалися переважно окремі елементи регулювання, а державна підтримка

часто не мала системного й узгодженого характеру. У науковій літературі акцентується, що проблемою залишалися нелегітимність і непрогнозованість окремих рішень, неритмічність і несвоєчасність виплат, а також неповнота інструментів і слабка стратегічна «прив'язка» підтримки до цілей розвитку. Додатково ситуацію ускладнювала недостатня законодавча визначеність окремих елементів економічних відносин, що створювало невизначеність для прогнозування та знижувало інвестиційну активність. Як наслідок, форми підтримки могли бути малоефективними через відсутність цілісної стратегії розвитку галузі на тлі невирішених базових проблем, зокрема нерівних міжгалузевих відносин і невпорядкованості фінансової сфери [28].

У сучасних умовах актуалізується завдання формування адекватних організаційно-економічних механізмів державного управління розвитком аграрного сектору, які мають забезпечити не «розпорошення» підтримки, а керованість і результативність впливу. До пріоритетних напрямів регуляторної діяльності належить розширення інвестиційних можливостей товаровиробників через інструменти, що поєднують доступність фінансування та оновлення матеріально-технічної бази: розвиток підтримуваного державою лізингу техніки, механізми товарного кредиту, конкурсний відбір учасників програм за прозорими критеріями та оцінювання ефекту від таких інструментів [47]. Паралельно важливо підсилювати конкурентний потенціал виробників через стимулювання їх добровільного об'єднання у галузеві й професійні асоціації, розвиток кооперації та договірних форм інтеграції з переробними підприємствами й логістичними операторами, що підвищує переговорну позицію виробників у ланцюгах доданої вартості та знижує транзакційні витрати [47].

Окреме місце в організаційно-економічному механізмі посідає цінова та інтервенційна політика. У контексті державного управління цінами на аграрну продукцію важливою є інституційна роль спеціалізованих державних інструментів, зокрема Аграрного фонду як уповноваженого суб'єкта здійснення

цінової політики в агропромисловому комплексі. Водночас дисбаланс між наявністю інструментів регулювання цін на аграрну продукцію та слабкістю (або відсутністю) механізмів впливу на ціни промислових ресурсів, які споживає аграрний сектор, може посилювати зростання собівартості й знижувати прибутковість виробництва. У цьому зв'язку обґрунтовується доцільність інструментів еквівалентного ціноутворення, спрямованих на підтримку більш збалансованих цінових співвідношень між промисловою і сільськогосподарською продукцією та зменшення диспаритету міжгалузевого обміну, що впливає на мотивацію виробничої діяльності [61].

З метою захисту ринку від різких кон'юнктурних коливань і підтримки мінімально необхідної рентабельності виробництва застосовуються підходи, пов'язані з гарантованими цінами та інтервенційними механізмами: зобов'язання держави викуповувати надлишки, здійснювати закупівельні і товарні інтервенції, формувати інтервенційні запаси. Такі запаси можуть виконувати стабілізаційну функцію, а також бути джерелом постачання для соціально вразливих груп населення в рамках державних програм підтримки. Водночас інтервенційні операції доцільно обмежувати обґрунтованими квотами та здійснювати їх з урахуванням розвитку ринкової інфраструктури в регіонах і спроможності каналів реалізації, щоб не витісняти «вільний» сегмент продовольчого ринку, а навпаки – стимулювати його розширення [35].

Суттєвим елементом сучасної політики підтримки є фінансові механізми під заставу продукції, що можуть компенсувати обмежений доступ аграрного сектору до комерційного кредитування в умовах низької прибутковості та високих ризиків. Розвиток таких інструментів пов'язують з регульованими ставками кредитування та визначеною роллю держави як заставодержателя, що дозволяє фінансувати поточні виробничі витрати і знижувати ризик ліквідності для виробника [56]. Паралельно держава може стимулювати платоспроможний попит через програми продовольчої допомоги малозабезпеченим домогосподарствам, закуповуючи продукцію на ринку або в межах

інтервенційних операцій [8]. Важливо, щоб дотації та компенсації товаровиробникам мали чітко цільовий характер і спрямовувалися на збільшення обсягів виробництва відповідно до сигналів ринку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності – незалежно від організаційно-правової форми виробника [56]. Міжнародний досвід демонструє поширеність поєднання підтримки споживання і підтримки виробника (зокрема через адресні програми для малозабезпечених верств та механізми закупівель у дрібних виробників), що застосовується в різних країнах і регіонах світу [75; 49].

Для оцінювання рівня бюджетної підтримки у світовій практиці використовується індикатор PSE (Producer Support Estimate), який відображає суму трансфертів від споживачів і платників податків до виробників, та дозволяє порівнювати масштаби й структуру підтримки в різних країнах. Застосування такого підходу підкреслює, що значна частина підтримки у розвинених країнах забезпечується не лише прямими виплатами, а й заходами захисту ринку; водночас загальний рівень підтримки співвідноситься з макроекономічними можливостями держави [12]. У вітчизняному контексті покращення стану бюджетної підтримки пов’язують з удосконаленням форм підтримки та механізмів розподілу й освоєння бюджетних ресурсів, а також із наявністю продуманої стратегії розвитку аграрного сектору, що має спиратися на принципи адресності, гарантованості, рівнодоступності та відповідності міжнародним зобов’язанням [4].

Окремою проблемою в управлінні розвитком аграрного сектору залишається слабкість «зшивки» між державою, наукою, освітою та виробником: нестача відкритих даних, відсутність єдиного інформаційного простору, роз’єднаність учасників інноваційного й консультаційного контурів. За таких умов програми підтримки можуть набувати переважно компенсаційного характеру, а ресурси – розпорошуватися між різними напрямами, що створює бюджетні обмеження, ризики неефективності та інституційні бар’єри. Додатково вказується на проблеми якості статистичної інформації та результативності

контролю, що послаблює доказовість управлінських рішень і ускладнює оцінку ефекту від підтримки [28]. Також обмеження щодо максимальної суми підтримки на одного отримувача можуть знижувати можливості реалізації середніх і великих інвестиційних проєктів, а недостатня увага до інфраструктурних проєктів зберігає високі транзакційні витрати в секторі [28].

Удосконалення організаційно-економічного механізму державного управління розвитком аграрного сектору доцільно пов’язувати з переходом від фрагментарної підтримки окремих видів діяльності або продукції до комплексної підтримки виробника й територій у межах узгодженої стратегії розвитку сектору. Це передбачає налагодження механізмів взаємодії зацікавлених сторін (держава – наука й освіта – виробники – переробка – інфраструктурні оператори) та конкурсні інструменти формування програм і проєктів розвитку на основі технічних завдань і пріоритетів. Супровід таких рішень потребує розвитку ринкової та інформаційної інфраструктури, незалежних сервісних і посередницьких структур, оптових ринків, а також державної аналітичної служби, яка підвищує прозорість кон’юнктури та якість прогнозування для суб’єктів ринку [39]. У зовнішньоекономічному вимірі протекціоністська складова політики може включати інструменти компенсаційних митних зборів, квотування та інші заходи захисту внутрішнього ринку, а підвищення ефективності підтримки може забезпечуватися механізмом цільового спрямування частини надходжень від імпортних тарифів на фінансування гарантованих закупівель аграрної продукції за мінімальними цінами у вітчизняних виробників [56]. Сукупно поєднання таких заходів здатне дати більш відчутний системний ефект, ніж переважання прямих субсидій без належної координації та інституційного супроводу [28; 56].

Висновки до першого розділу

1. Досліджено особливості аграрного сектору та обґрунтовано об’єктивну необхідність державного управління його розвитком. Установлено, що залежність виробництва від природно-кліматичних чинників і сезонності, відносно нееластичний попит на продовольство, висока капіталомісткість, інерційність виробничих циклів і обмежена рентабельність створюють структурні ризики, які ринок не завжди здатний нейтралізувати самостійно. За таких умов державна політика виконує стабілізаційну й розвиткову роль: підтримує продовольчу безпеку, зменшує волатильність доходів виробників, забезпечує відтворення ресурсного потенціалу, стимулює модернізацію, а також сприяє розвитку соціальної інфраструктури сільських територій і збереженню екологічної рівноваги.

2. Визначено сутність організаційно-економічних механізмів державного управління розвитком аграрного сектору та окреслено їх ключові компоненти. Показано, що такі механізми включають узгоджену сукупність фінансово-економічних інструментів (підтримка інвестицій, доступ до кредитних і страхових продуктів, цільові стимули), нормативно-правового забезпечення (правила ринку, стандарти, вимоги до якості й безпеки), організаційно-інституційних рішень (програмно-цільове планування, координація учасників ланцюга, розвиток сервісів і консультаційної підтримки) та інформаційно-аналітичного супроводу (моніторинг, оцінювання результативності, індикатори). Обґрунтовано, що державне управління має орієнтуватися на розширене відтворення і підвищення продуктивності ресурсів, розвиток сільських територій, нарощування експортного потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності виробника.

3. Проаналізовано практику застосування механізмів державного управління в аграрному секторі та виокремлено умови їх ефективності. Встановлено, що результативне регулювання потребує поєднання фінансової підтримки з інфраструктурними проєктами (зберігання, логістика, переробка, ринкова інфраструктура), розвитком інституцій кооперації та добровільних

об’єднань товаровиробників, а також інструментів захисту від нерівної конкуренції на внутрішньому ринку. Підкреслено, що фрагментарність заходів і відсутність узгодженої законодавчої бази та програмного циклу (цілі – інструменти – ресурси – індикатори – оцінювання) знижують прогнозованість політики, ускладнюють інвестиційне планування і послаблюють довіру до державної підтримки. Обґрунтовано доцільність інтегрованого підходу, в якому механізми формуються і реалізуються за участі державних органів, науково-освітніх установ та аграрного бізнесу із застосуванням прозорих процедур відбору, аналітичного супроводу і моніторингу результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

2.1. Особливості впровадження механізмів державного управління сільськогосподарського сектору України

Сучасний стан аграрного сектору економіки України формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, інтенсивність дії яких доцільно оцінювати системно, щоб обґрунтувати ефективні напрями виходу з кризових проявів і забезпечити сталі траєкторії зростання. Реалізація концепції сталого розвитку сільського господарства та сільських територій потребує коригування організаційно-економічних механізмів підвищення результативності використання матеріальних, трудових і природних ресурсів, а також посилення управлінської спроможності через дієві організаційно-управлінські структури й умови господарювання, здатні підтримувати модернізацію та інновації [18].

Аграрний сектор є одним із базових елементів національної економіки, що впливає на продовольчу незалежність, соціально-економічний розвиток сільських територій і функціонування технологічно пов'язаних галузей (переробка, торгівля, логістика, громадське харчування тощо). Від рівня його розвитку залежить якість життя населення, рівень зайнятості на селі, а також стійкість агропродовольчих ланцюгів у масштабі країни. Значення сектору посилюється тим, що він залишається ключовою виробничою та суспільно-організуючою основою життєдіяльності значної частини сільського населення, визначаючи умови відтворення людського капіталу та локальної економіки.

Особлива роль аграрного сектору зумовлена поєднанням природно-кліматичного потенціалу та геостратегічного положення України, що створює передумови для участі у міжнародному продовольчому ринку. Водночас ефективність цього потенціалу залежить від якості інституцій, правил

функціонування ринку та здатності виробників і держави адаптуватися до змін зовнішньої кон’юнктури, стандартів якості, логістичних обмежень і технологічних вимог.

Структура господарювання в аграрній сфері залишається різноманітною за організаційно-правовими формами та масштабами діяльності. За даними за 2023 рік, у виробництві сільськогосподарської продукції функціонували десятки тисяч підприємств, серед яких найбільшу частку становлять фермерські господарства; водночас триває пошук більш ефективних моделей організації виробництва, взаємодії з переробкою та інтеграції в ринки. Для значної частини малих і середніх виробників характерною є орієнтація на рослинництво як домінуючий вид діяльності, тоді як тваринництво в структурі виробництва залишається відносно меншою складовою, що формує окремі виклики для диверсифікації та стійкості галузевої структури [18].

Земельний ресурс і характер землекористування є критично важливими для довгострокової продуктивності. Переважна частина виробників використовує землю на правах оренди, а якість управління земельним фондом та дотримання принципів раціонального природокористування безпосередньо впливають на екологічну рівновагу агроландшафтів. У наукових оцінках наголошується, що надмірна розораність і дисбаланси структури угідь підвищують екологічні ризики та знижують стійкість агросистем, що вимагає цілеспрямованої політики щодо збереження ґрунтів і підтримання екологічного балансу [19].

Після початку ринкових перетворень у секторі ключовою метою декларувалося підвищення ефективності виробництва через розвиток ринкових відносин. Водночас соціально-економічні наслідки цих процесів були неоднорідними: поряд із відновленням окремих сегментів виробництва зберігалися проблеми руйнування ресурсного потенціалу та структурних дисбалансів. Динаміка валової продукції сільського господарства в різні періоди демонструвала значні коливання, а територіальний розподіл виробництва

зберігає концентрацію у низці областей, які формують суттєву частку загального обсягу валової продукції [18]. Галузева структура також підтверджує домінування рослинництва, при цьому частка рослинницької продукції в підприємницькому секторі, як правило, є вищою, ніж у господарствах населення [18].

Зовнішньоторговельний вимір аграрного сектору посилює його роль у макроекономічній рівновазі. Експорт продукції сільського господарства та харчової промисловості у 2023 році забезпечував вагому частку загального експорту України, при цьому значною є роль ринків ЄС у структурі експорту. Імпорт продовольства також залишається помітним компонентом зовнішньої торгівлі, а частка ЄС у структурі імпорту є суттєвою [8]. Фінансові результати підприємств сектору за 2023 рік загалом характеризуються прибутковістю, а показники рентабельності залишалися на порівняно високому рівні, що, однак, не скасовує нерівномірності результатів між підгалузями, регіонами та типами виробників [44].

Попри відносно позитивні фінансові результати окремих сегментів, приплив прямих іноземних інвестицій і масштаби капітальних інвестицій у секторі залишаються помірними. Серед стримувальних чинників у літературі виокремлюються загальні проблеми ділового середовища, регуляторні та бюрократичні бар’єри, що обмежують інвестиційну активність як в аграрній сфері, так і в економіці загалом. Це відображається у міжнародних індикаторах якості бізнес-середовища та інституційної спроможності, які фіксують наявність системних обмежень для підприємництва й інвестицій [62].

Технологічне оновлення та модернізація матеріально-технічної бази є передумовою підвищення продуктивності й конкурентоспроможності агровиробництва. Ефективне ведення господарства потребує належної забезпеченості основними засобами, їх якісного стану, ремонтопридатності та постійного оновлення активної частини, що забезпечує відповідність технологічним вимогам сучасного виробництва [5].

Державна підтримка аграрного сектору в Україні має складну структуру, у якій суттєву роль відіграють не лише прямі бюджетні трансферти, а й податкові інструменти. Водночас несистемність бюджетування, часові розриви у виплатах, непрозорість процедур та ризики нецільового розподілу ресурсів здатні підривати довіру виробників до програм підтримки й знижувати їхню результативність. Порівняння з європейськими країнами демонструє суттєво вищі масштаби та інституційну сталість підтримки в межах єдиної аграрної політики ЄС, що формує додаткові конкурентні переваги європейських виробників порівняно з вітчизняними [63]. Досвід розвинених країн також підтверджує домінування економічних методів впливу та програмно-цільової логіки підтримки: цільові фінансові програми, пільгове кредитування, інструменти податкового стимулювання, поєднані з інституційними правилами та стандартами [67].

З огляду на можливості та виклики світового агропродовольчого ринку, актуальним є розкриття потенціалу аграрного сектору України через довгострокові, збалансовані перетворення, спрямовані на зростання конкурентоспроможності, модернізацію, диверсифікацію та розвиток сільських територій. Така трансформація потребує простої й зрозумілої політики, орієнтованої на напрями з найбільшим мультиплікативним ефектом, і водночас такої, що дозволяє товаровиробникам приймати рішення з урахуванням ринкових сигналів і довгострокових інвестиційних стимулів [63; 67].

2.2. Досвід державного управління сільськогосподарського сектору в країнах з розвиненою економікою

Сучасна ринкова економіка, попри домінування приватної ініціативи, у більшості країн спирається на керовані й добре інституціоналізовані моделі державного впливу на ключові сектори, зокрема аграрний. Практика показує, що

ефективне регулювання в аграрній сфері ґрунтується на комплексності політики, координації інструментів на національному рівні, чітко визначеній ролі профільного міністерства, систематизованому нормативно-правовому полі та регулярному оновленні регуляторних рішень відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх агропродовольчих ринків. У процесі реформування аграрного сектору України важливо враховувати зарубіжний досвід, однак не шляхом механічного копіювання, а через адаптацію і синтез кращих практик з урахуванням національних особливостей та наявних спроможностей агропромислового комплексу [10].

Державна підтримка аграрного сектору залишається одним із пріоритетних напрямів економічної політики в багатьох країнах світу і розглядається як необхідний інструмент аграрної політики в умовах ринку. Водночас універсальної моделі не існує: кожна країна формує власне поєднання заходів і інструментів взаємодії держави з товаровиробниками залежно від історичних, інституційних, культурних і географічних умов, структури господарювання та соціальних пріоритетів. Навіть у межах Європейського Союзу, де вже кілька десятиліть реалізується спільна сільськогосподарська політика, на практиці зберігаються відмінності у механізмах і акцентах підтримки.

Спільна сільськогосподарська політика ЄС формувалася у межах інтеграційних процесів, започаткованих Римським договором, і надалі була інституційно оформлена як система спільних правил і інструментів підтримки. Серед базових принципів зазвичай виокремлюють уніфікацію ринкових умов і цінових орієнтирів на спільному ринку, пріоритетність продукції країн-учасниць порівняно з імпортною та використання механізмів підтримки внутрішніх цін і доходів виробників [64]. У прикладному вимірі це означає поєднання бюджетних інструментів, регулювання ринку та торговельних заходів із довгостроковими цілями продовольчої безпеки і розвитку сільських територій.

Державне управління аграрним сектором у країнах з розвиненою ринковою економікою є складним багаторівневим механізмом, який впливає на

доходи фермерів, структуру виробництва, функціонування аграрного ринку, соціальну організацію села, міжгалузеві та міжгосподарські відносини. Метою такого впливу є формування стабільних економічних, правових і соціальних умов розвитку сільського господарства, задоволення потреб населення у якісних продуктах харчування за соціально прийнятними цінами та забезпечення охорони довкілля [50]. Історично активізація регулюючих функцій держави щодо агропромислового виробництва відбулася ще у першій половині XX століття: спочатку формувалися «правила гри» (вимоги, обмеження, стимули, компенсації), а державне втручання набувало більшої системності в періоди воєнних викликів і надзвичайних ситуацій, коли виникала потреба централізованої мобілізації ресурсів і гарантування постачання продовольства [60].

Країни з розвиненою ринковою економікою, як правило, не відмовляються від регулюючої функції держави і не покладаються виключно на саморегуляцію ринку. Показовою є історія подолання економічної кризи 1929–1932 рр. у США, коли концептуальною основою політики адміністрації Ф. Рузвельта стали активне урядове втручання, елементи плановості, розширення регулятивних функцій, соціальна підтримка та протидія зловживанням у бізнес-середовищі [31]. У сучасному аграрному управлінні це відображається через поєднання прямих і непрямих важелів впливу: регулювання цін і доходів, бюджетне фінансування, кредитні інструменти, податкову політику, страхування, а також заходи стабілізації ринку сільськогосподарської продукції. Наголошується, що більшість західних країн дотримуються принципу аграрного протекціонізму як у взаємовідносинах аграрного сектору з іншими галузями, так і в питаннях експорту та імпорту аграрної сировини і продовольства; успіхи аграрного виробництва у країнах Західної Європи, США, Канаді, Японії, Китаї пов’язуються з обмеженням «чистих» механізмів ринкового саморегулювання та застосуванням державних інструментів (дотації, цінові механізми, квоти, кредитна й податкова політика) [45].

Загалом державне управління в розвинених країнах переважно спирається на економічні методи: цінову, податкову і кредитну політику, бюджетні дотації та субсидії, а відмінності у дизайні механізмів визначаються національними пріоритетами та соціальними компромісами. Наприклад, у США застосовуються цільові та заставні ціни, механізми стабілізації доходів, спеціалізовані інституції у сфері фермерського кредиту й страхування. Водночас у дослідженнях наводяться оцінки, які підкреслюють істотну різницю у масштабах підтримки: зокрема, порівняння рівня підтримки на 1 га ріллі у США та в Україні використовується як аргумент про асиметрію конкурентних умов для виробників [45]. При цьому спільною для багатьох країн є спрямованість аграрної політики на досягнення продовольчої безпеки, підтримку стабільності у сільському господарстві, забезпечення мінімально прийнятної прибутковості для інвестиційної привабливості галузі, обмеження надвиробництва, захист внутрішнього ринку та конкурентоспроможну участь у міжнародному поділі праці.

Інструменти захисту внутрішніх ринків у США та країнах Західної Європи включають тарифні та нетарифні заходи, компенсаційні платежі, а також механізми вирівнювання різниці між внутрішніми й світовими цінами, що дозволяє стабілізувати доходи виробників і знижувати чутливість до коливань глобальних ринків. У періоди структурних трансформацій або криз держави можуть застосовувати і пряме регулювання виробництва (квотування, обмеження посівних площ або поголів’я), особливо щодо продукції з низькою еластичністю попиту. У країнах ЄС історично квотувалися окремі види продукції (зокрема молоко, яловичина, цукор, вино, тютюн), а також використовувалися стимули до скорочення площ за умови інтенсифікації виробництва. Поряд із цим застосовується непряме регулювання, пов’язане з інфраструктурою, матеріально-технічним постачанням, стандартизацією та підтримкою каналів реалізації, що забезпечує передбачуваність виробничих рішень і стабільність збуту.

Важливою складовою зарубіжних моделей є поєднання підтримки виробника з підтримкою споживача, зокрема через програми продовольчої допомоги малозабезпеченим. У США держава практикує державні замовлення на окремі види продукції та реалізує програми продовольчої підтримки населення з низькими доходами; у наукових роботах підкреслюється, що система державного управління аграрним сектором США має чітко визначену програмну основу, яка включає стабілізацію доходів фермерів, стимулювання підвищення ефективності виробництва, охорону ресурсів, фінансування науки та підтримку зовнішньої торгівлі [56]. Подібний підхід одночасно пом'якшує соціальні ризики та формує прогнозований попит, що знижує цінову волатильність. У багатьох розвинених країнах сільське господарство також має податкові пільги, причому податкове навантаження диференціюється залежно від доходів господарств, що дозволяє підтримувати дрібні ферми та зайнятість у сільській місцевості як елемент соціальної стабільності [33].

Порівняльні оцінки рівня державної підтримки демонструють значну варіативність: у частині країн частка субсидування у вартості сільськогосподарської продукції є дуже високою, тоді як в інших – мінімальною. На цій основі робиться висновок, що Україні, яка характеризується низьким рівнем субсидування, необхідно адаптувати найефективніші практики підтримки та регулювання з урахуванням власних можливостей, структури виробництва й зовнішніх зобов'язань, щоб підвищити конкурентоспроможність національної аграрної продукції [32]. Окремо наголошується на ролі кредитних систем: у країнах ЄС поширені довгострокові пільгові кредити, програми для молодих фермерів і виробників у несприятливих природних умовах; у ряді країн діють спеціалізовані банки або інституції гарантування й компенсації відсоткових ставок. Узагальнення такого досвіду підкреслює, що доступ до фінансових ресурсів, страхування та гарантійні механізми є системоутворюючими елементами сучасної аграрної політики [52].

Разом із тим аграрний протекціонізм не є однозначно позитивним: поряд із захистом внутрішнього виробника він може створювати ризики зниження конкуренції, підвищення цін і посилення монополізації окремих сегментів ринку. Тому ключовою вимогою до державних рішень є збалансованість інструментів і орієнтація на довгострокову результативність – підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності, а не лише короткострокове утримання доходів. Історичні приклади підтверджують, що невдало сконструйовані захисні заходи можуть мати побічні ефекти для широких груп населення; у цьому контексті в економічній думці згадуються аргументи щодо наслідків «хлібних законів» в Англії та їх подальшого скасування [5]. У сучасних умовах для України особливо важливими є прозорі правила, адресність підтримки, поєднання інструментів розвитку виробника і розвитку територій, а також інституційна якість управління, щоб уникати вибірковості, викривлення стимулів і втрати довіри до державної політики.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду свідчить про наявність значного інструментарію регулювання, який у різних країнах комбінується навколо спільних завдань: стабільність аграрного виробництва і доходів, конкурентоспроможність виробників, захист внутрішнього ринку, адаптація агробізнесу та населення до структурних змін, розвиток інфраструктури, підтримка науки й інновацій, забезпечення продовольчої безпеки. Для України ключовим є не відтворення чужих моделей, а формування власного організаційно-економічного механізму державного управління розвитком аграрного сектору, який поєднуватиме ефективне ціно- і доходорегулювання, доступну фінансово-кредитну та страхову інфраструктуру, інструменти підтримки експорту, пільгові податкові режими й інституційну спроможність швидко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики [10; 56; 52; 32; 33; 45].

Висновки до другого розілу

1. Проаналізовано особливості реалізації механізмів державного управління розвитком аграрного сектору України. Установлено, що наявні регуляторні інструменти потребують подальшого вдосконалення й оптимізації для підвищення результативності державного впливу та ефективності функціонування сектору. Обґрунтовано потребу в посиленні державної підтримки, уточненні й узгодженні правових засад, а також у скороченні регуляторних і бюрократичних бар'єрів, що стримують інвестиції та оновлення виробничої бази. Окремо підкреслено значення інноваційних підходів і модернізації технологічних та управлінських процесів як передумови стабільного зростання та зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

2. Узагальнено зарубіжний досвід державного управління аграрним сектором у розвинених країнах. Виявлено, що ефективність аграрної політики там забезпечується цілісністю системи управління та поєднанням інструментів підтримки виробників (дотації, субсидії), фінансово-кредитних механізмів (доступне кредитування, страхування), податкових стимулів і заходів захисту внутрішнього ринку. Зроблено висновок, що адаптація зазначених механізмів до українських умов із урахуванням національних особливостей може підвищити результативність політики розвитку аграрного сектору, зміцнити продовольчу безпеку, забезпечити стійке зростання та підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СЕКТОРУ

3.1. Удосконалення регулювання сільськогосподарського сектору на основі програмно цільового методу

У сучасній міжнародній практиці цільові програми розвитку аграрного сектору розглядаються як один із базових елементів системи державного управління, оскільки дозволяють переводити політичні пріоритети у вимірювані результати, узгоджувати ресурси та відповідальність, а також забезпечувати міжвідомчу координацію. Відповідно, розвиток управління і регулювання аграрного сектору доцільно здійснювати на науково обґрунтованій основі, орієнтованій на досягнення конкретних результатів у підгалузях і продуктових підкомплексах, а не лише на підтримку поточного функціонування виробників. У цьому контексті програмно-цільовий метод регулювання полягає у виборі пріоритетних цілей економічного, соціального та науково-технічного розвитку, визначенні комплексу заходів для їх досягнення у встановлені строки та забезпеченні цих заходів необхідними ресурсами з максимальною віддачею. Такий підхід передбачає побудову програми від стратегічної мети до конкретних завдань, індикаторів, інструментів і організаційних процедур реалізації, включно з механізмами моніторингу та корекції рішень.

Як наголошує Н. Шлафман, підвищення ефективності державного управління розвитком підприємницького сектору потребує відновлення системи науково обґрунтованого планування економічних процесів, у межах якого програмно-цільове планування є одним із найбільш точних і надійних методологічних інструментів. Його практична цінність полягає в тому, що він забезпечує логічний зв’язок між цілями, ресурсами і результатами, а також

дозволяє порівнювати альтернативні варіанти досягнення цілей і обирати найбільш ефективні рішення на різних рівнях управління [58]. Водночас сучасне трактування програмно-цільового підходу доцільно доповнювати принципами управління за результатами: фокусом на «виходах» і «наслідках» (output/outcome), прозорими показниками, системою оцінювання ефективності та інституційною відповідальністю керівників програм.

Програмно-цільовий підхід у державному управлінні аграрним сектором базується на поєднанні директивності та обов'язковості виконання визначених рішень з одного боку і самостійності суб'єктів господарювання – з іншого. Макрорівневі програми задають ключові пропорції та правила розвитку галузі й аграрної економіки загалом, безпосередньо впливаючи на поведінку товаровиробників через умови доступу до підтримки, стандарти, інституційні правила та регуляторні вимоги. У наукових джерелах підкреслюється, що програмно-цільове регулювання повинно здійснюватися з дотриманням низки принципів: орієнтація на чітко визначений результат; представлення програми як комплексу взаємопов'язаних видів діяльності; єдине управління реалізацією; організаційне забезпечення (створення спеціального органу або перерозподіл повноважень існуючих структур); гарантоване ресурсне забезпечення і процедурна визначеність [58]. У сучасних умовах ці принципи доцільно підсилювати вимогою цифрової прозорості (відкриті дані щодо цілей і показників), а також обов'язковістю регулярного публічного звітування про прогрес і результативність.

Важливою ознакою програмно-цільового підходу є співфінансування: участь товаровиробників у фінансуванні програмних заходів і залучення ресурсів регіонів та позабюджетних джерел. За такого підходу держава, як правило, компенсує лише частину витрат на виконання програмних заходів, стимулюючи мобілізацію власних ресурсів виробника та підвищуючи вимоги до ефективності витрачання коштів. При цьому державна підтримка надається за визначених умов, що фіксуються в договорах і прив'язуються до дотримання

критеріїв участі, досягнення проміжних результатів і виконання вимог програми. Отже, підтримка стає не «загальною» і не автоматичною, а умовною та результат-орієнтованою, що зменшує ризики нецільового використання коштів і підсилює управлінську дисципліну в реалізації заходів [58].

Водночас практика державного управління національною економікою часто зводиться до щорічного визначення потреб галузей у бюджетному фінансуванні та розподілу обмежених ресурсів між напрямами, не завжди спираючись на повноцінний аналіз ефективності витрачання коштів за попередній період і оцінку досягнутих результатів. Унаслідок цього аграрна політика ризикує перетворюватися на набір річних бюджетних рішень без належного зв’язку з довгостроковими цілями реформування та без чіткої логіки «цілі – інструменти – ресурси – показники – оцінювання» [68]. Саме цей розрив між бюджетним процесом і стратегічною логікою розвитку є одним із ключових аргументів на користь посилення програмно-цільового підходу як інструменту керованості та результативності державної політики.

Останніми роками в Україні посилилося усвідомлення необхідності переходу до цільового принципу формування аграрної політики, коли первинними є цілі, а обсяги ресурсів і варіанти їх використання визначають швидкість і способи досягнення поставлених результатів. Прикладом такого підходу стала спроба розроблення «Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 роки», підготовленої із залученням широкого кола зацікавлених сторін – представників бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Стратегія була орієнтована на підвищення конкурентоспроможності сільського господарства та розвиток сільських територій на сталих засадах відповідно до європейських і міжнародних стандартів, а також визначала пріоритети та загальні рамки реформування [17]. Водночас наявність стратегії сама по собі не гарантує результативності, якщо вона не «перекладена» у систему програм, бюджетів, індикаторів і процедур виконання.

Ухвалення управлінських рішень у логіці програмно-цільового підходу доцільно розглядати як багатокроковий процес. Перший крок – визначення стратегічних пріоритетів і формулювання цілей. Другий – розроблення державних програм за відібраними напрямами, які повинні поєднати цілі з ресурсами, строками, відповідальними виконавцями та показниками результативності. На цьому етапі, на відміну від переважно якісного аналізу на стратегічному рівні, зростає роль кількісних методів: оцінки альтернатив, моделювання потреб у ресурсах, вибору оптимального розміщення фінансування для досягнення сформульованих цілей і деталізації прогресу за роками через систему індикаторів. Саме програми повинні відображати «дорожню карту» реалізації політики: що робимо, ким, коли, за які кошти й який вимірюваний результат очікуємо.

Ключова перевага програмно-цільового підходу полягає у можливості контролювати не лише обсяг витрачених ресурсів, а й ефективність досягнення цілей. Програми стають базовими об’єктами бюджетного планування й управління, що підвищує концентрацію ресурсів на комплексних проблемах, посилює міжвідомчу координацію та зменшує ризики паралельних або дублюючих рішень. Для підвищення якості програм традиційно виокремлюють вимоги: чітке формулювання цілей; надання керівникові програми достатніх повноважень і відповідальності за відхилення; визначення строків виконання проміжних завдань; встановлення показників використання ресурсів і досягнення результатів; аналіз причин відхилень і корекція програми за потреби. У сучасних умовах ці вимоги доцільно доповнювати регулярними «циклами оцінювання» (mid-term review), публічною звітністю та цифровими інструментами моніторингу.

Після ухвалення державні програми переходять у стадію виконання. Водночас практика реалізації цільових програм демонструє, що без належної координації та контролю програми можуть втрачати результативність. Так, аудит ефективності використання бюджетних коштів у межах Державної

цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року засвідчив недостатній рівень координації та контролю за виконанням завдань і заходів, проблеми своєчасності управлінських рішень і фінансового забезпечення, що негативно вплинуло на досягнення прогнозних показників [17]. Цей приклад підкреслює, що програмно-цільовий підхід потребує не лише правильної архітектури документів, а й реальної інституційної спроможності виконання: компетентних виконавців, управління ризиками, дисципліни даних, процедур корекції та відповідальності за результат.

З огляду на зазначене, актуальним є завдання уточнення цілей, завдань і напрямів політики розвитку аграрного сектору, усунення дублювань і неточностей у програмних документах, а також формування науково обґрунтованих підходів до програмного дизайну та оцінювання результатів. Доцільним є розроблення Державної програми розвитку аграрного сектору на середньостроковий період (п’ять років), яка міститиме прогноз розвитку, цілі та завдання, систему показників результативності, ресурсне забезпечення й витратні зобов’язання, а також розподіл фінансування за роками у прив’язці до цілей і завдань. Реалізація програми має здійснюватися профільним міністерством і місцевими органами виконавчої влади через галузеві цільові програми й інші інструменти, сформовані відповідно до законодавства, з обов’язковим щорічним оприлюдненням звіту про хід і результати виконання в попередньому році. Така логіка підсилює прозорість, дозволяє накопичувати доказову базу для корекції політики та підвищує довіру до державного управління.

Як зазначає О. Бородіна, впровадження програмно-цільового бюджетування та інструментів контролінгу в аграрному секторі дозволяє підвищити якість управління і результативність оцінювання, створює передумови для більш зважених управлінських рішень щодо нарощування інвестиційного потенціалу та конкурентоспроможності, активізації господарської діяльності й поступового виходу з кризових проявів [65].

Практично це означає перехід від «обліку витрат» до управління ефектами: які саме зміни отримано, як змінилася продуктивність, інвестиційна активність, інфраструктурна спроможність, якість ресурсів і стійкість сектору.

Застосування програмно-цільового підходу потребує також певних організаційних змін у системі державного управління: побудови вертикалі «цілі – ресурси – результат» і усунення структурного дублювання та надмірного адміністрування. Коли відсутня послідовна ієрархія стратегічних документів, програм і планів, а інституційна структура є громіздкою, виникають ризики розривів відповідальності, паралельних рішень і низької керованості. Формування чіткої вертикалі підпорядкованості та управлінської відповідальності дозволяє підвищити оперативність реалізації рішень, посилити контроль і забезпечити цілісність державної політики в аграрному секторі [64]. У цій вертикалі важливо передбачити участь органів місцевого самоврядування як елементу «наскрізного» управління, що зменшує організаційні передумови безвідповідальності та розриву між державними рішеннями й потребами територій. Ключовим є встановлення персональної відповідальності посадових осіб на різних рівнях за досягнення визначених показників і виконання функцій у межах програм.

Зростає актуальність нової методології програмно-цільового управління аграрним сектором на регіональному рівні, що має поєднувати системний алгоритм програмно-цільового управління та організаційно-функціональну схему реалізації програм. У межах такої методології важливими стають: створення єдиної інформаційної системи, координація інноваційної, технологічної, кадрової, правової та зовнішньоекономічної політики, а також розвиток консультаційної (консалтингової) підтримки для суб’єктів аграрного ринку. Центр стратегічного планування має забезпечувати інформаційно-аналітичні рішення, що дозволяють управляти програмами на основі даних, наближуючи державне управління за логікою до сучасних підходів стратегічного планування та управління портфелем проєктів.

У підсумку програмно-цільовий підхід орієнтований на розвиток аграрного сектору, підтримання параметрів продовольчої безпеки, сталий розвиток сільських територій, підвищення рівня життя сільського населення, конкурентоспроможність продукції, збереження і відтворення земельних та інших ресурсів. Його реалізація передбачає фінансову стійкість, модернізацію сектору та удосконалення організаційно-економічних механізмів управління з урахуванням вимог міжнародних стандартів і практик, а також підвищення керованості державної політики через чіткий зв'язок «цілі – ресурси – відповідальність – результат» [64; 65; 58; 17; 68].

3.2. Удосконалення механізмів управління розвитком сільськогосподарського сектору економіки

Розвиток економіки України дедалі більше відбувається в логіці інтеграції до глобального економічного простору, зокрема до світової продовольчої системи, де правила торгівлі, доступ до ринків і вимоги до якості продукції визначають конкурентні позиції країн. Членство України в СОТ можна розглядати як інституційну рамку, що підсилює передбачуваність торговельних режимів і стимулює наближення національних правил до міжнародних стандартів, створюючи додаткові можливості для розширення ринків збуту та залучення інвестицій. Як зазначає Міщенко Д.А., аналіз переваг і ризиків для аграрного сектору від участі України в СОТ дає змогу окреслити напрями державної політики, які здатні знизити ризики, нейтралізувати потенційні негативні ефекти та прискорити реалізацію переваг лібералізації. Йдеться про сприяння експорту, стимулювання внутрішнього попиту на продовольство, а також підвищення конкурентоспроможності виробників через впровадження міжнародних стандартів якості, безпечності та простежуваності продукції. Загалом участь у СОТ формує додатковий імпульс до вдосконалення

законодавства, підвищення привабливості інвестиційного клімату та структурної модернізації економіки, оскільки вимагає більшої прозорості правил і процедур та дисципліни виконання зобов'язань.

Пріоритетність розвитку аграрного сектору в національній економіці обумовлена його винятковою роллю у забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості й доходів на сільських територіях, підтримці суміжних галузей (переробка, логістика, торгівля) та збереженні експортного потенціалу. В умовах членства України в СОТ і руху в напрямі євроінтеграції зростає значення керованості й якості державних рішень у цій сфері: держава має забезпечити баланс між відкритістю ринку та захистом законних інтересів національних товаровиробників і споживачів, між стимулюванням конкуренції та недопущенням недобросовісних практик, між короткостроковою підтримкою і довгостроковою модернізацією. З огляду на те, що попередні перетворення у земельних і майнових відносинах не завжди давали очікуваний позитивний ефект для сільських територій, підсилюється роль держави у формуванні узгодженої аграрної політики, яка поєднує правові, організаційні та економічні інструменти підвищення ефективності виробництва, розв'язання соціальних проблем сільського населення та забезпечення комплексного сталого розвитку територій.

Динамічність зовнішнього конкурентного середовища в умовах СОТ робить необхідним постійний моніторинг змін на світових і регіональних ринках, щоб своєчасно коригувати внутрішні інструменти підтримки, вимоги до якості, логістику та експортні стратегії. Це визначає потребу в постійно діючому механізмі управління розвитком аграрного сектору, який працює не «епізодично», а як управлінський цикл: постановка цілей → вибір інструментів → ресурсне забезпечення → моніторинг → оцінка результатів → корекція рішень. Відповідно, в нових умовах господарювання основою розвитку аграрного сектору є чітке визначення мети та завдань удосконалення управління з орієнтацією на конкурентоспроможність і стійкість сільської економіки з

урахуванням впливу факторів СОТ. У цьому підході важливо підкреслити, що «розвиток» має включати не лише приріст кількісних показників, а й стійкість (здатність зберігати досягнутий рівень, відновлюватися після шоків та переходити до якісно нового використання наявних потенціалів і конкурентних переваг). Саме така інтерпретація дозволяє поєднати завдання росту з вимогами до безпечності, якості, стабільності постачання, інвестиційної привабливості та соціальної стійкості сільських територій.

Економічна складова розвитку аграрного сектору в умовах СОТ охоплює сукупність економічних потенціалів, суб'єктів і об'єктів управління, комунікацій між ними та умов середовища функціонування. Це формує сектор як систему, що характеризується цілісністю та комплексністю (взаємозалежність виробництва, переробки, логістики, збуту), цілеспрямованістю (орієнтація на визначені державою та ринком результати), диференційованістю за природно-кліматичними й територіальними умовами та наявністю усталених практик господарювання. Багатофакторність управлінського впливу зумовлює потребу в процесному підході: поєднанні державної підтримки та регулювання з інструментами приватно-державного партнерства, а також у вертикально вибудуваній системі координації, що синхронізує рішення центрального рівня, регіональні пріоритети та потреби товаровиробників.

У прикладному вимірі модель управління розвитком аграрного сектору доцільно розглядати як вертикально організовану систему, що забезпечує сталі комунікації між профільним центральним органом виконавчої влади, регіональними структурами розвитку агропромислового комплексу та безпосередніми товаровиробниками, а також підприємствами переробки, оптової і роздрібної торгівлі, логістики й транспорту. Така модель має враховувати обмеження та умови СОТ і водночас використовувати інструменти державної політики та менеджменту, які дозволяють реалізовувати національні пріоритети розвитку. Мета удосконалення управління в цих умовах може бути визначена як створення умов для стійкості аграрної економіки під час

загострення конкурентних процесів на агропродовольчих ринках, тобто забезпечення збереження досягнутого рівня та перспективного якісного переходу до ефективнішого використання потенціалів і конкурентних переваг країни.

Завдання такої моделі логічно групуються у кілька взаємопов'язаних блоків. По-перше, це формування інструментів державного стимулювання й підтримки, які відповідають правилам міжнародної торгівлі та одночасно захищають ринок від недобросовісної конкуренції: антидемпінгові та компенсаційні заходи, механізми квотування там, де це допустимо, а також розвиток інститутів контролю якості та безпечності імпорту (санітарного, ветеринарного, фітосанітарного нагляду) як інструменту захисту споживача і національного виробника. По-друге, це забезпечення продовольчої безпеки й конкурентоспроможності через спеціалізацію та підвищення якості продукції, підтримку переробки й доданої вартості, а також орієнтацію державної підтримки на ті напрями, які здатні бути конкурентними як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. По-третє, це створення інформаційно-методичної системи реалізації аграрної політики, що передбачає наукову обґрунтованість управлінських рішень, розвиток консультаційних служб, технологічне вдосконалення виробництва та управління даними.

Подолання негативних наслідків і використання позитивних ефектів членства України в СОТ потребує практичних рекомендацій і, головне, постійно діючих механізмів реалізації. У цьому зв'язку доцільно виокремити такі пріоритетні напрями державної управлінської дії: покращення загальних умов функціонування аграрного сектору через підтримку виробництва й експорту, розвиток логістичної та ринкової інфраструктури, підвищення якості та зниження собівартості продукції, нарощування інвестиційної привабливості й фінансової стійкості; прискорення впровадження наукоємних та інноваційних технологій для підвищення продуктивності праці й ефективності використання природних ресурсів; введення в обробіток невикористаних земель за умови

дотримання екологічних вимог, рекультивація та меліорація як довгострокова інвестиція у продуктивність; диверсифікація аграрної економіки та концентрація управлінських зусиль на розвитку конкурентних напрямів виробництва. Одночасно сталий розвиток сільських територій має забезпечуватися реалізацією цільових програм державного й регіонального рівнів, що дозволяє не лише підвищувати соціальні стандарти, а й узгоджувати соціальну політику з економічною модернізацією виробництва та переробки, що прямо посилює конкурентні позиції на ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності в умовах СОТ важливо трансформувати дизайн державної підтримки так, щоб вона максимально працювала на довгострокові результати і водночас відповідала міжнародним правилам. Зокрема, доцільним є перефокусування частини підтримки з прямого «покриття витрат» виробника на розвиток соціальної та інфраструктурної сфери сільських територій, що дає мультиплікативний ефект і зменшує транзакційні витрати виробництва. Поряд із цим важливо розвивати непрямі інструменти підтримки галузей, що забезпечують агровиробника ресурсами, – через підвищення ефективності ринків техніки, насіння, добрив, сервісів та логістики. Доцільною є також прив’язка частини субсидій до площі угідь або обсягів виробництва продукції визначеної якості й асортименту, що підсилює результат-орієнтованість підтримки і дозволяє вбудовувати критерії якості у сам механізм стимулювання. Окремо слід підкреслити значення координації органів управління аграрним сектором із митними органами та службами ветеринарного і санітарного контролю для забезпечення якості продукції та захисту внутрішнього ринку від імпорту, що не відповідає національним стандартам.

Практична реалізація удосконаленого механізму управління в умовах СОТ потребує інструментів постійного моніторингу імпорту і стану ринку – як у натуральних, так і у вартісних показниках, з акцентом на товарні групи, чутливі до конкурентного тиску. Такий моніторинг має забезпечувати оперативне ухвалення рішень щодо превентивних заходів і захисту ринку. Водночас

доцільно модернізувати логіку підтримки, посилюючи прозорість та передбачуваність, а також переходячи від підтримки «підприємства як такого» до підтримки вимірюваних результатів (на одиницю продукції/на гектар/на інвестиційний проєкт/на дотримання стандартів якості), що зменшує ризики вибірковості й краще узгоджується з правилами міжнародної торгівлі.

Організаційно-економічний аспект удосконаленого механізму передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку та чітких критеріїв відбору інструментів підтримки; впровадження нормативних рішень для підвищення конкурентоспроможності та підтримки експорту; формування інформаційно-консультаційної інфраструктури (включно з підтримкою виходу на зовнішні ринки, просуванням систем управління якістю, захистом прав інтелектуальної власності); розвиток соціальної та інфраструктурної сфери села як довгостроковий фактор конкурентоспроможності; прив'язку частини субсидій до площ і результатів виробництва за критеріями якості та асортименту. У підсумку впровадження такого механізму та оволодіння сучасними управлінськими технологіями дозволяє не лише адаптувати аграрне виробництво до посиленої конкуренції, а й забезпечити стійкість аграрної економіки та соціально-економічний розвиток сільських територій, перетворюючи інтеграцію у світову торговельну систему на джерело структурного оновлення та зростання.

3.3 Кластеризація як інструмент організаційно-економічних механізмів державного управління розвитком аграрного сектору

В аграрному секторі України та її регіонів наявні передумови для розвитку кластерних об'єднань як форми інтеграції виробничих, переробних, логістичних і сервісних бізнес-одиниць у межах спільної території. Диверсифікованість

агровиробництва, наявність природно-кліматичної спеціалізації регіонів і відносно висока інвестиційна привабливість окремих напрямів навіть за умов воєнних ризиків створюють основу для кластеризації як інструмента підвищення конкурентоспроможності та стійкості агробізнесу. Для нашого дослідження кластерний підхід важливий тим, що він є практичним проявом організаційно-економічних механізмів державного управління на мезорівні: через кластери держава може не лише підтримувати окремого виробника, а й розвивати цілий ланцюг доданої вартості в межах території.

Територіально орієнтований кластерний підхід має найбільшу прикладну результативність саме на рівні регіонів, оскільки тут уже існують виробничі та інституційні зв’язки, логістичні маршрути, локальні ринки праці та мережі постачальників і споживачів. Такі зв’язки можуть бути трансформовані у стійку модель кооперації, коли учасники отримують вигоду від спільних стандартів якості, координації інвестицій, узгодження виробничих планів та об’єднання збутових каналів. У теоретичному плані кластер можна розглядати як групу взаємозалежних компаній та організацій, зосереджених у межах певної території, які конкурують і водночас співпрацюють, формуючи синергію розвитку. Для державного управління це означає перехід від «точкових» інтервенцій до підтримки взаємопов’язаних екосистем, де результат залежить не від одного суб’єкта, а від узгодженості всієї структури.

Ефективність аграрного кластеру визначається якістю внутрішніх зв’язків між учасниками, тому ключовим завданням виступає формування організаційно-економічного механізму кластеру. У межах нашої теми цей механізм доцільно трактувати як систему координації дій і правил взаємодії, що забезпечує узгодження інтересів і рішень у виробничо-технологічному ланцюзі та дозволяє застосовувати інструменти стратегічного, операційного, інвестиційного, інноваційного й фінансового менеджменту на рівні інтегрованої структури. Саме слабкість організаційної взаємодії між агровиробниками, переробкою, логістикою і торговельними каналами часто стає джерелом бар’єрів розвитку:

без спільної стратегії складно підвищувати якість, виходити на експорт, залучати інвестиції, розвивати переробку і брендинг території.

У контексті організаційно-економічних механізмів державного управління доцільно розглядати кластеризацію як інструмент, що підсилює три ключові ефекти. По-перше, економічний ефект: зменшення транзакційних витрат, підвищення продуктивності, розширення переробки та доданої вартості, спільний доступ до фінансування й інновацій. По-друге, ринковий ефект: стабілізація збуту, підвищення переговорної позиції, формування великих партій стандартизованої продукції, розвиток брендів і просування на зовнішні ринки. По-третє, соціально-територіальний ефект: підтримка зайнятості, формування компетентностей, збереження людського капіталу на території, розвиток сервісів і інфраструктури, що підвищує стійкість сільських територій.

Практична організація кластеру може будуватися за дворівневою логікою управління. Перший рівень (стратегічний) забезпечує формування спільної мети, стратегічного планування, стратегічного маркетингу, визначення інвестиційних і інноваційних пріоритетів, а також моніторинг і контроль результатів. Другий рівень (оперативно-тактичний) охоплює управління виробничими процесами (аграрне виробництво, ветеринарія/зоотехнія, інженерно-технічне забезпечення), переробкою, постачанням і збутом, фінансово-кредитним забезпеченням, обліком та інформаційно-аналітичним супроводом. Така модель дозволяє малим і середнім виробникам залишатися самостійними господарськими одиницями, але делегувати частину координаційних функцій на вищий рівень, що підвищує узгодженість дій і стабільність виробничо-збутового циклу.

З погляду державного управління важливо, щоб кластеризація не залишалася «самоорганізацією ринку», а підтримувалася інструментами організаційно-економічної політики. До таких інструментів належать: створення правових умов для кооперації та договірної інтеграції; підтримка кластерної інфраструктури (логістика, зберігання, лабораторії якості, центри сертифікації,

індустріальні/агропромислові парки); фінансові стимули для спільних інвестиційних проєктів; розвиток консультаційної та освітньої підтримки (аграрні дорадчі служби, підготовка кадрів, управлінські компетентності); формування прозорих правил доступу до програм підтримки; розвиток інформаційно-аналітичних платформ і даних для управління ланцюгами постачання. У поєднанні з програмно-цільовим підходом це дозволяє розглядати кластер як «програмний об’єкт» регіонального розвитку з чіткими цілями, показниками результативності та відповідальністю сторін.

Для інтеграції кластерного підходу в нашу роботу доцільно застосувати методичну логіку дослідження організаційно-економічних зв’язків у потенційному агрокластері. Перший етап передбачає аналіз ступеня кооперації та інтеграції в агросекторі й споріднених галузях, виявлення історичних передумов, наявних виробничих і кооперaційних зв’язків, а також досвіду взаємодії з органами влади та громадами. Другий етап фокусується на організаційних аспектах: моделях формування кластеру, дизайні системи менеджменту, проблемах координації та розподілу функцій. Третій етап передбачає розроблення інструментарію оптимізації зв’язків і узгодження інтересів учасників для досягнення спільних стратегічних цілей. Четвертий етап спрямований на практичну оптимізацію структури відносин і побудову гнучкої, адаптивної організаційної моделі кластеру, яка усуває визначені бар’єри та максимізує ефекти інтеграції.

Отже, кластеризація може бути включена до системи організаційно-економічних механізмів державного управління розвитком аграрного сектору України як один із інструментів підвищення конкурентоспроможності, розвитку переробки, залучення інвестицій та стійкості сільських територій. Практична цінність такого підходу полягає у можливості перейти від розрізнених заходів підтримки до підтримки інтегрованих ланцюгів доданої вартості, де стратегічні цілі (якість, експорт, інновації, робочі місця) досягаються через узгоджену

координацію виробників, переробки, логістики, фінансових інститутів, науки й освіти за участі держави як модератора правил і стимулів.

Висновки до третього розділу

1. Сформовано напрями удосконалення регулювання аграрного сектору на основі програмно-цільового методу. Уточнено, що впровадження цього підходу забезпечує перехід від фрагментарних рішень до системного управлінського циклу «цілі – завдання – інструменти – ресурси – показники – моніторинг – оцінювання – корекція». Це дає можливість формувати чітку ієрархію пріоритетів (продовольча безпека, конкурентоспроможність, модернізація, розвиток сільських територій, відтворення ресурсів), закріплювати їх у паспортах програм із визначенням виконавців, строків, очікуваних результатів і джерел фінансування, а також пов’язувати бюджетні видатки з вимірюваними результатами, а не лише з «освоєнням» коштів. Доведено доцільність запровадження набору індикаторів результативності (вихідних і результативних), що відображають продуктивність ресурсів, технологічне оновлення, рівень переробки та доданої вартості, логістичну спроможність, експортні позиції, якість і безпечність продукції, а також соціальні параметри розвитку сільських територій.

2. Окремо акцентовано, що програмно-цільовий підхід підвищує управлінську дисципліну та відповідальність завдяки розмежуванню функцій замовника політики, виконавців і контролю результатів, а також через регулярну звітність, аудит ефективності та механізми коригування програм у разі відхилень. У підсумку реалізація таких напрямів створює основу для сталого розвитку аграрного виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції, посилення продовольчої безпеки та поліпшення якості життя сільського населення.

3. Надано напрями удосконалення механізмів управління розвитком аграрного сектору, що поєднують програмно-цільове управління з інституційним і ресурсним забезпеченням та врахуванням зовнішньоторговельних умов. Обґрунтовано необхідність формування стрункої системи державного управління з чітким розподілом повноважень і відповідальності між центральним рівнем, регіональними структурами та місцевими громадами, що зменшує дублювання функцій, надмірне адміністрування та управлінські «розриви» між стратегією і виконанням. Запропоновано оптимізувати державні заходи підтримки через поєднання інструментів розвитку виробника і територій: розвиток інфраструктури (зберігання, переробка, логістика, ринкові канали збуту), доступні фінансово-кредитні та страхові механізми, підтримку інновацій і технологічної модернізації, розвиток консультаційних служб і підготовки кадрів, а також підтримку стандартів якості, безпечності й простежуваності продукції як умови доступу до ринків.

4. В умовах Світової організації торгівлі доцільно акцентувати інструменти, які підсилюють конкурентоспроможність без створення викривлень ринку: інвестиції в інфраструктуру і знання, програми підвищення якості та сертифікації, управління ризиками, заходи з охорони ґрунтів і ресурсів, а також інституційний захист внутрішнього ринку через дієвий санітарний, ветеринарний та фітосанітарний контроль і прозорі процедури.

5. Додатково обґрунтовано потребу в розвитку інформаційно-аналітичного контуру управління (єдині дані, регулярний моніторинг ринків, оцінка ефективності інструментів підтримки) для оперативного реагування на зміни кон’юнктури та корекції політики. Реалізація зазначених напрямів забезпечує ефективніше використання ресурсів, прискорює модернізацію агропромислового виробництва, підсилює стійкість сільських територій і створює передумови для довгострокового зростання аграрного сектору та продовольчої безпеки.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано специфіку аграрного сектору та обґрунтовано об’єктивну потребу в державному управлінні його розвитком. З’ясовано, що залежність виробництва від природно-кліматичних умов, поєднання капіталомісткості з відносно низькою рентабельністю та підвищеними ризиками зумовлюють необхідність активної державної участі. Державна політика в цій сфері потрібна для гарантування продовольчої безпеки, підтримання соціально-економічної рівноваги між містом і селом, розвитку сільської інфраструктури та розв’язання екологічних проблем. За відсутності державної підтримки сектор не здатний стабільно й результативно функціонувати в умовах ринку, що підтверджує важливість системних державних рішень і інструментів.

2. Розкрито зміст механізмів державного управління аграрним сектором і визначено їх базові складові. Установлено, що результативне управління передбачає комплексний підхід, який поєднує фінансово-матеріальну підтримку, стимули для ефективних виробників, забезпечення розширеного відтворення ресурсів і розвиток нормативно-правового регулювання. Пріоритетними напрямами виступають розширення доступу до кредитування, інструменти страхування ризиків, підтримка племінного тваринництва та елітного насінництва, підвищення родючості ґрунтів, сталий розвиток сільських територій і сприяння експортоорієнтованому агробізнесу. У сукупності це створює передумови для зростання добробуту населення, зміцнення продовольчої безпеки та переходу сектору на якісно новий рівень розвитку.

3. Узагальнено практику застосування механізмів державного управління в аграрній сфері та визначено ключові умови їх ефективності. Показано, що дієве регулювання ґрунтується на поєднанні фінансових інструментів підтримки, розвитку інфраструктури, стимулювання конкурентоспроможності та захисту від нерівної конкуренції. Важливими є формування правових норм, які

враховують інтереси національних товаровиробників, і налагодження взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Доцільним є спрямування бюджетних ресурсів на комплексну підтримку виробника, розбудову ринкової інфраструктури та підвищення організованості ринку, що зрештою підсилює продовольчу безпеку і позитивно впливає на добробут населення.

4. Досліджено особливості реалізації механізмів державного управління аграрним сектором України. Встановлено, що якісне державне управління є визначальним чинником сталого розвитку сектору, посилення його конкурентних позицій, підтримання соціально-економічної стабільності сільських територій і повноцінної інтеграції в міжнародні ринки. Виявлено, що наявні механізми потребують суттєвого вдосконалення, зокрема через підсилення правового забезпечення, розширення дієвих форм державної підтримки та зменшення адміністративно-бюрократичних бар'єрів, які стримують інвестиції та модернізацію.

5. Систематизовано зарубіжний досвід державного управління аграрним сектором у країнах з розвиненою економікою. Визначено, що успішні моделі спираються на цілісну аграрну політику, інституційну узгодженість управління, стабільну нормативно-правову базу, доступні фінансово-кредитні інструменти, податкові стимули та механізми захисту внутрішнього ринку. Адаптація таких принципів до українських умов із урахуванням національної специфіки може підвищити конкурентоспроможність вітчизняних виробників, забезпечити прогнозованість розвитку сектору, посилити продовольчу безпеку й загальну економічну стійкість.

6. Запропоновано напрями вдосконалення механізмів управління розвитком аграрного сектору, що передбачають впровадження програмно-цільового підходу, формування більш ефективної системи державного управління та оптимізацію інструментів підтримки й захисту агровиробників з урахуванням умов функціонування в межах правил СОТ. Акцент зроблено на інтеграції сучасних управлінських технологій, розвитку соціальної та

інфраструктурної основи села, підтримці виробництва й експорту високоякісної конкурентоспроможної продукції та диверсифікації виробництва. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню стійкості аграрної економіки, підвищенню ефективності використання ресурсів, модернізації агропромислового комплексу та посиленню конкурентоспроможності сектору на внутрішньому й зовнішньому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка сільськогосподарських підприємств. [2-ге вид.]. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.

2. Баштанник В.В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. 390 с.

3. Білоусько Н.Л. Забезпеченість сільського господарства основними засобами в умовах трансформаційних процесів. *Сталий розвиток економіки.* 2013. № 2 (19). С. 305-308.

4. Бойко В.І. До проблеми визначення механізму державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції. *Економіка АПК.* 2010. №7. С.37-39.

5. Бородіна О. Сільськогосподарська політика України: витоки, сучасний стан і нові можливості в контексті інституціоналізму та викликів глобалізації. *Економіка України.* 2008. № 10. С. 94-111.

6. Борщ А. Г. Бюджетна підтримка сільськогосподарського сектору в умовах трансформаційних процесів в економіці України. *Економіка АПК*. 2009. №2. С.111-117.

7. Бюлетень “Про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, спрямованих на виконання Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року”. Київ: Рахункова палата України, 2015. 39 с.

8. Васільєва Л. М. Методичні аспекти державного управління стійкого розвитку сільськогосподарського сектору в зарубіжних країнах. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2011. № 4. С. 74-83.

9. Васільєва Л.М. Сільськогосподарський сектор: оцінка рівня державної підтримки. Молодий вчений. 2015. № 1(16). С. 204-209.

10. Волощук К.Б. Інвестиційні пріоритети сучасного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК.* 2010. №8. С.68-73.

11. Даниленко А. С. Державна підтримка сільськогосподарського сектору економіки в контексті формування передумов для сталого економічного розвитку. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_1/235.pdf.

12. Діброва А.Д. Удосконалення державного регулювання сільськогосподарського виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2009. №7. С.44-48.

13. Дудка О.І. Сучасні інструменти державного управління сільськогосподарського сектора економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 7. URL: http:// www.dy.nayka.com.ua.

14. Жаліло Я. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія. К.: НІСД, 2003. 368 с.

15. Кваша С.М. Напрями удосконалення механізмів формування ринкової рівноваги на ринках сільськогосподарської продукції. Економіка АПК. 2011. №2. С.161-167

16. Кириленко В.І. Економічна безпека сільськогосподарського сектору: проблеми регулювання та забезпечення: монографія. Миколаїв: В.П. Шамрай, 2014. 468 с.

17. Кіндзерський В.В. Державне управління в інституційному механізмі формування ефективності сільськогосподарського сектору. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2016. №2. С. 103-115.

18. Клочков В. Г. Проблеми взаємодії Генеральної прокуратури України з вищими органами держаної влади щодо нагляду за додержанням прав і свобод людини та інтересів держави. Вісник Вищої ради юстиції. 2010. № 3. С. 82–89.

19. Клюєв О. М. Проблеми розмежування понять “координація” і “взаємодія” в управлінській науці та практичній діяльності органів внутрішніх справ. *Право і Безпека*. 2011. № 3. С. 76-80.

20. Козлова Л. В. Координаційні, субординаційні та реординаційні зв’язки органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу*

“Києво-Могилянська академія”]. Сер.: Державне управління. 2011. Т. 165. Вип. 153. С. 40-44.

21. Коник М. Ю. Заходи вдосконалення правового регулювання протидії корупції оперативними підрозділами. *Протидія злочинності: теорія та практика*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (19 жовтня 2016 року). К.: Національна академія прокуратури України, 2016. 634 с. С. 321-322.

36. Корецький М.Х. Формування та розвиток системи державного управління сільськогосподарського сектору економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з державного управління: спец. 25.00.02 “Механізми державного управління”. К., 2003. 37 с

22. Костенко Б. О. Імплементація європейських стандартів запобігання та боротьби з корупцією в національне законодавство: навч. метод. матеріали Б. О. Костенко, А. В. Кухарук; уклад. Т. А. Саченко. К.: НАДУ, 2013. 60 с.

37. Кужель О.В. Економічні засади державної регуляторної політики у сфері господарювання: світовий досвід та вітчизняна практика. Вісник економічної науки України. 2005. №1. С. 50-57.

23. Лапкін А. В. Спеціалізована антикорупційна прокуратура: проблеми організації та діяльності. Право України. 2017. № 1. С. 63-70.

24. Латинін М.А. Державне управління розвитку сільськогосподарського сектору економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з державного управління: спец. 25.00.02 – механізми державного управління. К., 2007. 39 с.

25. Литвинов О.М. Адміністративно-територіальна координація діяльності суб’єктів профілактики злочинів в Україні на місцевому рівні: дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Х.: Нац. ун-т внутр. справ, 2002. 200 с.

38. Лопатинський Ю.М. Інституціональна трансформація сільськогосподарського сектору: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора

екон. наук. 08.00.03 економіка та управління національним господарством. К., 2007. 35 с.

39. Лузан Ю.Я. Розвиток державної підтримки сільськогосподарського сектору України в умовах членства в СОТ. *Облік і фінанси АПК*. 2008. №3. С.4-10.

26. Любченко Н. В. Координація як функція управлінської діяльності науково-методичного центру Університету менеджменту освіти НАПН України. *Вісник післядипломної освіти*. 2010. Вип. 2. С. 83-89.

40. Мазур Г.Ф. Удосконалення механізму державного управління та стимулювання розвитку агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2013. № 2. С. 21-25.

41. Маренич Т.Г. Трансформаційна динаміка та механізми економічного регулювання агроформувань (питання теорії, методології, практики): монографія. К.: ННЦ "Інститут сільськогосподарської економіки", 2005. 454 с.

42. Маслак П. В. Критерії ефективності державного управління агропродовольчого сектору економіки. Вісник Житомирського національного сільськогосподарського університету. 2011. № 2. С.75-83.

43. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Інформаційне забезпечення публічного управління Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 152 с.

44. Мельник Т. Облік та звітність поточних виплат працівникам в сучасних умовах. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. *Серія "Економіка"*. 2013. № 130. С. 30-34.

27. Мировська А. В., Процюк Д. В. Взаємодія правоохоронних органів у боротьбі з фальшивомонетництвом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2015. Вип. 32(3). С. 129-131.

28. Міхровська М. С. Роль реординаційних відносин у демократизації виконавчої влади. *Вісник Київського національного університету*. 2013. №2(96). С.91-93

45. Міщенко Д.А. Державне регулювання сільськогосподарського сектору економіки України в умовах Світової організації торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід.* 2011. № 17. С. 89-91.

29. Мовчан А. В. Проблеми протидії корупції в Україні. *Проблеми вдосконалення діяльності правоохоронних органів щодо виявлення, попередження та припинення корупційних проявів: матеріали постійно діючого науково-практичного семінару 7 квітня 2017 року*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2017. 228с. С. 139-143.

46. Могильний О. Критерії ефективності державного управління сільськогосподарського сектору економік. *Економіка України*. 2003. №2. С.65-70.

30. Мозгова В. А. Поняття та рівні координації діяльності правоохоронних органів із протидії злочинності та корупції. *Часопис Київського університету права.* 2013. № 2. С. 290-294.

47. Морозова Є. П. Проблеми обліку та аудиту розрахунків з оплати праці та шляхи їх вирішення. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2016. № 3. С. 522-526.

48. Ніжніков М.Л. Удосконалення механізмів державного регулювання сільськогосподарського сектору України в умовах системної модернізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата наук з державного управління: спец. 25.00.02 – механізми державного управління. К., 2015. 20 с.

49. Огійчук М. Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами : підручник. М. Ф. Огійчук, В. Я. Плаксієнко, М. І. Беленкова та ін. За ред. проф. М. Ф. Огійчука. 6-те вид., перероб. і допов. К. : Алерта, 2011. 1042 с

50. Окіс О. Я. Проблеми професійного розвитку публічних службовців. Акт. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. Х.: Магістр, 2009. №1(35). С. 195-204.

51. Олійник Т.І. Державна підтримка сільськогосподарського сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2009. №7. С.80-86.

52. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Монографія. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.

53. Олуйко В. Сучасна державна кадрова політика: стан і перспективи розвитку. *Юридична Україна*. 2006. № 9. С. 13-16.

54. Осійчук М. Модернізація публічного управління і розвиток персоналу (французький досвід). Збірник наукових праць "Ефективність публічного управління" № 27. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 253-263.

55. Педагогічна майстерність: Підручник І. А. Зязюн, Л. В. Крамущенко, І. Ф. Кривонос та ін.; За ред. І. А. Зязюна. К.: Вища шк., 1997. 349 с.188

56. Пєтухова Т. О. Теоретичні основи обліку праці та зарплати в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 61-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_10.

57. Понеділко В. Джерела виникнення та методи вивчення потреби у навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України В. Понеділко, О. Хмелевська, Ю. Молчанова. *Вісник НАДУ*. 2005. №2. С. 97-105.

58. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.

59. Професійний розвиток публічних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін: монографія [Авт. кол.: В.М. Ємельянов, В.А. Негода, С.К. Хаджирадєва та ін.]. Миколаїв: Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.

60. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія. [С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.]; за заг. ред. С.К. Хаджирадєвої. Київ: НАДУ, 2017. 256 с.

61. Сльозко В.В. Генезис звітності за податком на доходи фізичнихосіб. Збірник статей студентів КНТЕУ: К.: КНТЕУ, 2020 р.

62. Сопко В., Завгородній В. Організація бухгалтерського обліку,економічного контролю та аналізу. Підручник. К.: КНЕУ, 2000. 260 с.: іл.

63. Суліменко Л.А, Киян А.В, Вітер С.А. Облік і аналіз розрахунків з оплати праці: канд. екон. наук. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Л.А.Суліменко, А.В.Киян, С. А. Вітер.

64. Шевченко А. Облік виплат працівникам за міжнародними та національними стандартами бухгалтерського обліку. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. *Серія : Економічні науки.* 2013. Вип. 35(2). С. 52-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2013_35(2)__11.

65. Шоляк О. Ю. Облік, аналіз і внутрішньогосподарський контроль виплат працівникам: організація і методика: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. О. Ю. Шоляк ; Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. К., 2011. 20 с. укр.

66. Щирба І.М. Облік оплати праці та аудит її ефективності [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09 Щирба Ірина Маркіянівна ; Терноп. нац. екон. ун-т. Т., 2012. 20 с. : рис.

67. Юр’єва І. А. Аналіз шляхів удосконалення автоматизації обліку заробітної плати на підприємстві. Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 67. С. 25-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2013_67_6

68. Ярмолюк О. Ф. Удосконалення облікового забезпечення управління виплатами працівникам підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4.