

ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

Кошовий В._ПУА-228.

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І
МАЄ:

СХОЖІСТЬ

53%

РИЗИК ПЛАГІАТУ

100%

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

3%

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

0%

Назва файлу: Кошовий В._ПУА-228.docx

Файл перевірено: 2023-06-15

Звіт створено: 2023-06-15

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПрАТ «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра права та публічного управління

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою (77.93.36.128)

підпис

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА
на тему «Публічне управління в аграрному секторі»

Виконав

здобувач гр. ПУА-228

підпис

Кошовий В.В.

прізвище, ініціали

Керівник

К.ю.н., доц., доцентка
науковий ступінь, вчене звання

підпис

Костроміна О.Г.

прізвище, ініціали

Запоріжжя

2023

ПрАТ «ІВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»
Кафедра права та публічного управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою (77.93.36.128)

_____ підпис

_____ науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ
здобувач гр. ПУА-228
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Кошовий Віктор Вікторович

прізвище, ім'я та по батькові (повністю)

1. Тема _____ Публічне управління в аграрному секторі _____

Затверджена наказом по інституту № _____ від _____

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи до «___» _____ 20__ р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці: поняття та складові елементи аграрного сектору економіки України; сутність та значення публічного управління в аграрному секторі; механізм, завдання та напрями публічного управління в аграрному секторі; загальна характеристика діяльності АТ «Кернел- Трейд»; особливості публічного управління в аграрному секторі на прикладі АТ «Кернел- Трейд»; оцінка проблем і викликів АТ «Кернел- Трейд» в сучасних умовах; зарубіжний досвід державного регулювання та державної підтримки аграрного сектору; шляхи вдосконалення публічного управління в аграрному секторі

4. Календарний графік підготовки бакалаврської дипломної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Корегування теми бакалаврської дипломної роботи, збір аналітичного матеріалу за темою бакалаврської дипломної роботи			
2	I атестація I розділ бакалаврської дипломної роботи			
3	II атестація II розділ бакалаврської дипломної роботи			
4	III атестація III розділ бакалаврської дипломної роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат»			
5	Доопрацювання бакалаврської дипломної роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії			
6	Попередній захист бакалаврської дипломної роботи			
7	Подача бакалаврської дипломної роботи на кафедру			
8	Захист бакалаврської дипломної роботи			

Дата видачі завдання (library.econom.zp.ua) « _____ » _____ 20__ р.

Керівник (ця) дипломної роботи _____

підпис

_____ *вчене звання, прізвище, ініціали*

Завдання прийняв до виконання _____

підпис

_____ *прізвище, ініціали*

РЕФЕРАТ

Кошовий В.В. Публічне управління в аграрному секторі

Досліджено поняття аграрного сектору економіки України; сутність та значення публічного управління в аграрному секторі; механізм, завдання та напрями публічного управління в аграрному секторі; особливості публічного управління аграрного сектору на прикладі АТ «Кернел-Трейд».

Використано методичні підходи, **методи теоретичного узагальнення, аналогії та абстрагування; дедукції та індукції, аналізу й синтезу; спеціальні методи наукового пізнання: порівняння і групування; (kneu.edu.ua)** графічний і табличний; методи статистичного аналізу.

Виявлено, що ситуація з організацією системи **державного управління аграрним сектором економіки України (ena.lpnu.ua)** є вкрай розбалансованою, що позбавляє можливості розраховувати на позитивні результати щодо комплексного вирішення соціально-економічних та екологічних проблем.

Зроблено висновок, що існує необхідність прийняти законодавчий акт про державну аграрну політику та пришвидчити повноцінне відновлення діяльності Міністерства аграрної політики та продовольства України з принципово оновленими функціями й повноваженнями, яке разом із місцевими органами державного управління повинно бути відповідальним за реалізацію політики держави в аграрній сфері.

Одержані результати можуть бути використані для формулювання та реалізації ефективних політик у сфері аграрного сектору на державному та регіональному рівнях. Вони можуть служити основою для розробки стратегій розвитку, залучення інвестицій, підтримки сільськогосподарських виробників, регулювання ринків та забезпечення сталого розвитку.

Бакалаврська **дипломна робота містить** 98 сторінок, 2 таблиці, 10 **рисунків, список використаних джерел із (dspace.uabs.edu.ua)** 40 найменувань, 1 додаток.

Ключові слова: публічне управління, аграрний сектор економіки, АТ «Кернел-Трейд»

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	8
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ.....	12
1.1. Поняття та складові елементи аграрного сектору економіки (194.44.152.155) України	12
1.2. Сутність та значення публічного управління в аграрному секторі	23
1.3. Механізм, завдання та напрями публічного управління в аграрному секторі.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ НА ПРИКЛАДІ АТ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	42
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Кернел- Трейд»	42
2.2. Особливості публічного управління в аграрному секторі на прикладі АТ «Кернел- Трейд».....	52
2.3. Оцінка проблем і викликів АТ «Кернел-Трейд» в сучасних умовах.....	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ.....	69
3.1. Зарубіжний досвід державного регулювання та державної підтримки аграрного сектору.....	69
3.2. Шляхи вдосконалення публічного управління в аграрному секторі.....	80
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	101

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АПК – агропромисловий комплекс

АТ – акціонерне товариство

ВВП – внутрішній валовий продукт

КСВ – корпоративно-соціальна відповідальність

ООН – Організація Об'єднаних Націй

СОТ – Світова організація торгівлі

ФАО – продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO – Food and Agriculture Organization)

ЕВІТДА – **прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації (www.iir.edu.ua) (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) (dspace.onu.edu.ua)**

WSE – Варшавська фондова біржа (Warsaw Stock Exchange)

ВСТУП

Актуальність теми: Аграрний сектор відіграє важливу роль у глобальному виробництві їжі, забезпечуючи людство продуктами харчування. Публічне управління в аграрному секторі є складним завданням, оскільки воно включає в себе ряд проблем і викликів. Основні аспекти публічного управління в аграрному секторі включають регулювання сільськогосподарських ринків, розвиток сільськогосподарської інфраструктури, земельну політику, підтримку сільських громад, стимулювання інновацій та впровадження сталого землеробства. Ефективне управління у цій сфері має велике значення для досягнення сталого розвитку, забезпечення продовольчої безпеки, підтримки сільських громад та економічного зростання. Варто зазначити, що зміни в економічному, соціальному та екологічному контексті, такі як зміна клімату, зміни у споживацьких звичках та технологічний прогрес, впливають на аграрний сектор і потребують адаптації публічного управління. Урахування та вирішення цих проблем вимагає ефективного публічного управління, включаючи розробку стратегій, політик та програм, спрямованих на покращення умов праці фермерів, підтримку інвестицій у сільське господарство, розвиток інфраструктури, підтримку досліджень та інновацій, а також налагодження ефективної співпраці між урядом, громадськістю, громадськими організаціями та приватним сектором.

Короткий огляд праць: Сьогодні багато досліджень теоретичного та прикладного характеру здійснюються в аграрному секторі економіки.

Вагомий внесок у дослідження проблем формування механізму державного регулювання аграрного сектору національної економіки зробили українські вчені такі, як Л.М. Васільєва, А.Д. Діброва, М.Х. Корецький, Ю.Я.Лузан, О.М. Шпичак та інші науковців. Проте проблеми формування ефективного механізму вивчені не достатньо глибоко, тому вимагають додаткових наукових досліджень.

Мета і зміст поставлених завдань: Мета даної роботи полягає в дослідженні теоретичних положень публічного управління в аграрному секторі економіки та визначенні перспективних напрямів розвитку агропромислового ринку України.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

– (ir.kneu.edu.ua) дослідити поняття аграрного сектору економіки України та його складових елементів;

– виявити сутність та значення публічного управління в аграрному секторі економіки;

– охарактеризувати механізм, завдання та напрями публічного управління в аграрному секторі;

– проаналізувати АТ «Кернел-Трейд» як одного з ключових постачальників сільськогосподарської продукції;

– дослідити особливості публічного управління аграрного сектору на прикладі АТ «Кернел-Трейд»;

– виявити основні проблеми та виклики для аграрного сектору та АТ «Кернел-Трейд» в сучасних реаліях;

– провести аналіз зарубіжного досвіду державного регулювання та державної підтримки аграрного сектору;

– визначити перспективні напрямки вдосконалення публічного управління в аграрному секторі.

Об'єкт і предмет дослідження: Об'єктом дослідження є (phd.znu.edu.ua) сам аграрний сектор, який охоплює всі аспекти сільського господарства, включаючи виробництво сільськогосподарських культур, тваринництво, рибальство, лісове господарство, а також інші пов'язані галузі.

Предметом дослідження виступають процеси, методи, політики, інструменти та практики, які використовуються для публічного управління аграрним сектором.

Методи дослідження: Методологічною основою роботи є сукупність загальних і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, в роботі за допомогою (phd.znu.edu.ua) системно-структурного методу досліджень механізм та напрями публічного управління в аграрному секторі. Метод системного аналізу використано з метою з'ясування завдань, принципів, особливостей публічного управління в аграрному секторі економіки України. Формально-логічний метод застосовувався з метою формулювання завдань і висновків. Застосування герменевтичного методу дало змогу належним чином інтерпретувати положення нормативно-правових актів і наукові тексти. При вирішенні інших завдань дослідження було застосовано соціологічні методи, зокрема, спостереження, аналіз документів, узагальнення. Крім того, при дослідженні використовувалися методи категоріально-термінологічного аналізу, логічний аналіз, синтез, узагальнення, дедукція, індукція, аналогія тощо. (phd.znu.edu.ua)

Інформаційна база: Інформаційною базою дослідження стали: законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, звітна документація АТ «Кернел-Трейд», наукові праці українських (dspace.onu.edu.ua) та зарубіжних учених, матеріали профільних видань, конференцій, фахової періодики, електронні ресурси з проблематики публічного управління аграрного сектору.

Структура дипломної роботи: Дипломна робота складається із переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, висновків (elar.kpnu.edu.ua), (elar.kpnu.edu.ua) списку використаних джерел, додатків. Робота містить 2 таблиці, 10 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел містить 40 найменування. Роботу викладено на (elar.kpnu.edu.ua) 94 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ (repository.sspu.sumy.ua)

ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

1.1. Поняття та складові елементи аграрного сектору економіки України

Аграрний сектор (dspace.mnau.edu.ua) є однією з головних галузей української економіки, що відіграє вагомую роль у формуванні ВВП та забезпеченні харчової безпеки країни. Аграрний сектор формує понад 10% внутрішнього валового продукту та забезпечує більше 40% експорту України. Щорічно Україна виробляє близько 100 мільйонів тонн зернових, що робить її одним з найбільших світових експортерів.

Аграрний сектор – це особлива галузь в системі національної цілісної економіки України, тому що його розвиток має визначальний вплив на рівень життя народу [15, с. 7]. Досягнутий рівень конкурентоспроможності аграрного сектору, а також перспективи його розвитку в умовах глобальної конкуренції безпосередньо впливають на рівень життя населення, вартість споживчого кошика, умови та якість відтворення робочої сили в національній економіці [37, с. 18].

Саме аграрний сектор слугує індикатором загального стану економіки країни, йому належить провідне місце у вирішенні продовольчих питань, а розвиток і стабільність аграрного сектору визначають нормальне функціонування всього господарства держави та добробут її населення [19, с. 33].

Сьогодні український аграрний сектор має потенціал виробництва, який значно перевищує потреби внутрішнього ринку. Він є ланкою, що, з одного боку, може стати локомотивом розвитку національної економіки та її ефективною інтеграції у світовий економічний простір, а з іншого – сприяти зростанню доходів сільського населення, яке становить понад третину всього населення країни [40, с. 111].

Аграрний сектор займає особливе місце у структурі національної економіки. Стан аграрного сектору значною мірою визначає національного господарський потенціал, економічну і політичну ситуацію в країні. Від його розвитку залежать матеріальний та соціальний добробут населення, забезпечення його продовольством, постачання сировиною переробних галузей і забезпечення національної продовольчої безпеки країни, тому що рівень споживання кінцевого продукту галузі впливає на саме існування людини, його здоров'я і продуктивність праці. (dspace.wunu.edu.ua)

Графічне відображення місця аграрного сектору в структурі національної економіки здійснено на рис. 1.1.

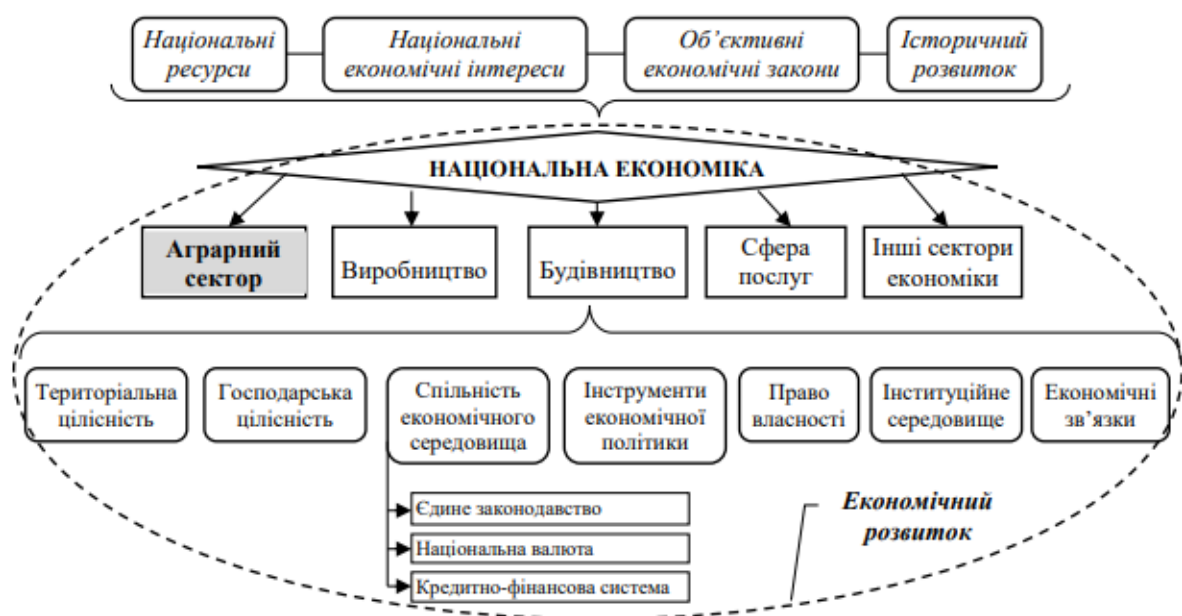


Рис.1.1. Місце аграрного сектору в структурі національної економіки

Ядро аграрного сектору становить сільське господарство, яке виробляє сільськогосподарську сировину для подальшої переробки та отримання продуктів харчування і є визначальним чинником надходження кінцевого споживання. Сільське господарство базується на міжгалузевій виробничій кооперації, що пов'язує його з галузями, які виробляють засоби виробництва, здійснюють переробку й доводять продукти харчування до споживача. Сільськогосподарське виробництво виконує також соціальну функцію, забезпечуючи зайнятість населення, створюючи передумови для підвищення

рівня і якості життя на селі. Так, П. Тіммер зазначає, що сільське господарство — це особливий сектор національної економіки, в якому земля (грунт) є важливим чинником продуктивного виробництва як частини виробничої функції [18, с. 23-24].

У Законі України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року» поняття «аграрний сектор економіки» слід розуміти як сільське та рибне господарство, харчова промисловість і перероблення сільськогосподарських продуктів [27].

Термін «аграрний» походить від лат. «ager», що означає «земля, поле, рілля». Саме тому економічні відносини в аграрному секторі — це відносини, які насамперед пов'язані з використанням землі, а також з виробництвом, розподілом та споживанням сільськогосподарської продукції. (dspace.wunu.edu.ua)

Аграрний сектор економіки — це сукупність галузей, які здійснюють виробництво, переробку і зберігання та доведення до кінцевого споживача продукції, виготовленої із сільськогосподарської сировини. До складу аграрного сектору економіки (dspace.wunu.edu.ua) належать ті види виробництва, функціонування і розвиток яких підпорядковані створенню продуктів харчування. Існування цієї сукупності галузей та виробництв без системного взаємозв'язку недостатньо ефективно. Тому, щоб аграрний сектор економіки виконував властиві йому функції, він повинен мати певну структуру (dspace.wunu.edu.ua) [2, с. 35].

Аграрний сектор України з його базовою компонентою сільським господарством дедалі більшою мірою стає системоутворюючим у національній економіці. Він формує чинники збереження суверенності держави: продовольчу та у визначених межах — економічну, екологічну й енергетичну безпеку держави, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національного господарства, утворює ринок продовольчих продуктів. Першочерговість уваги до аграрного сектору зумовлюється незамінністю сільськогосподарської

продукції та продуктів харчування в життєдіяльності людини і суспільства, його винятковою соціальною значимістю [18, с. 25].

Сільське господарство дедалі більше стверджується як виробник і постачальник аграрної сировини для переробної промисловості. (dspace.wunu.edu.ua) Нині безпосередньо в сільському господарстві споживається (виробничо й індивідуально) лише 20-30 % виробленої продукції, а решта надходить на промислову переробку. На цій сировині працюють галузі харчової та легкої промисловості. Матеріально-технічні ресурси, без яких неможливий аграрний прогрес, сільському господарству постачають 90 галузей промисловості. Зростає роль несільськогосподарських галузей у розвитку рослинництва і тваринництва, розширюються та набувають стійкого характеру міжгалузеві відтворювальні зв'язки (dspace.wunu.edu.ua) [39, с. 24].

У широкому розумінні аграрний сектор економіки охоплює всі підприємства України незалежно від форми власності і організаційно-правової форми, що виробляють сільськогосподарську продукцію й продукти її первинної переробки, та пов'язані з ними обслуговуючі підприємства, а також організації (установи), які здійснюють розробку і реалізацію державної аграрної політики. У вузькому розумінні його розглядають тільки як сектор економіки, що охоплює всі підприємства, які виробляють сільськогосподарську продукцію, здійснюють її первинну переробку та обслуговують означені процеси. Вона спеціально наголошує на необхідності розмежування понять «агропромисловий комплекс» і «аграрний сектор економіки» [18, с. 27-28].

Зарубіжні вчені вважають, що аграрний сектор у національній економіці виконує три основні функції:

– економічну: виробництво національного доходу; надання сировини для промисловості; забезпечення великої кількості продуктів для торгівлі та надання робочих місць і джерел доходів населення;

– соціальну: забезпечення засобів існування для людей; накопичення надлишків трудових ресурсів та забезпечення робочих місць і джерел доходів населення;

– просторову: зміна природного середовища; формування культурного ландшафту і підтримка сталого розвитку довкілля.

Багатофункціональність сільського господарства — це явище, яке за її межами основної функції сільського господарства (виробництво харчових продуктів та інших сировинних продуктів для промислового виробництва) також виробляє товари і послуги, що матимуть вплив на теперішній та майбутній стани сільського господарства [18, с. 28].

За найзагальнішими ознаками організаційна побудова вітчизняного сільського господарства зовні схожа із сільськогосподарським устроєм зарубіжних країн. Можна виділити також певні явища й процеси, подібні до тих, що відбуваються чи раніше відбувалися у розвинених країнах:

- концентрація та спеціалізація виробництва;
- техніко-технологічне переоснащення окремих виробничих структур, що супроводжується зменшенням чисельності працівників;
- вертикальна інтеграція в агропродовольчому секторі тощо.

Проте, на відміну від розвинених країн, в Україні різні типи виробничих формувань розвиваються не як гармонізовані частини єдиного комплексу, а розрізнено, нерідко на антагоністичних засадах. Поки що не сформована також система організаційно-економічних механізмів, здатна забезпечувати функціонування аграрного сектору як цілісного організму, який, по-перше, сам розвивається на сталій основі (при розширеному відтворенні задіяного в ньому людського, природоресурсного, фізичного, фінансового й інших капіталів) і, по-друге, повноцінно виконує властиві йому завдання та функції у процесі загальносуспільного відтворення [29, с. 24].

Головна особливість, що визначає специфіку аграрного сектору економіки, полягає у поєднанні в сільському господарстві економічного і природного процесів. Основоположним засобом виробництва у сільській місцевості, як відомо, є земля. Сільське господарство охоплює, з одного боку, засоби виробництва, що відтворюються людиною при безпосередньому впливі природи (біологічні й матеріально-біологічні), а з іншого – відтворені людиною

без такого впливу. І матеріально-біологічні, й індустріальні засоби виробництва утворюють нерозривну єдність. Однак провідну та визначальну роль відіграють матеріально-біологічні засоби, які визначають форму і структуру засобів виробництва, що виготовляються промисловістю [10, с. 8].

Структура аграрного сектору зображена на рис. 1.2.

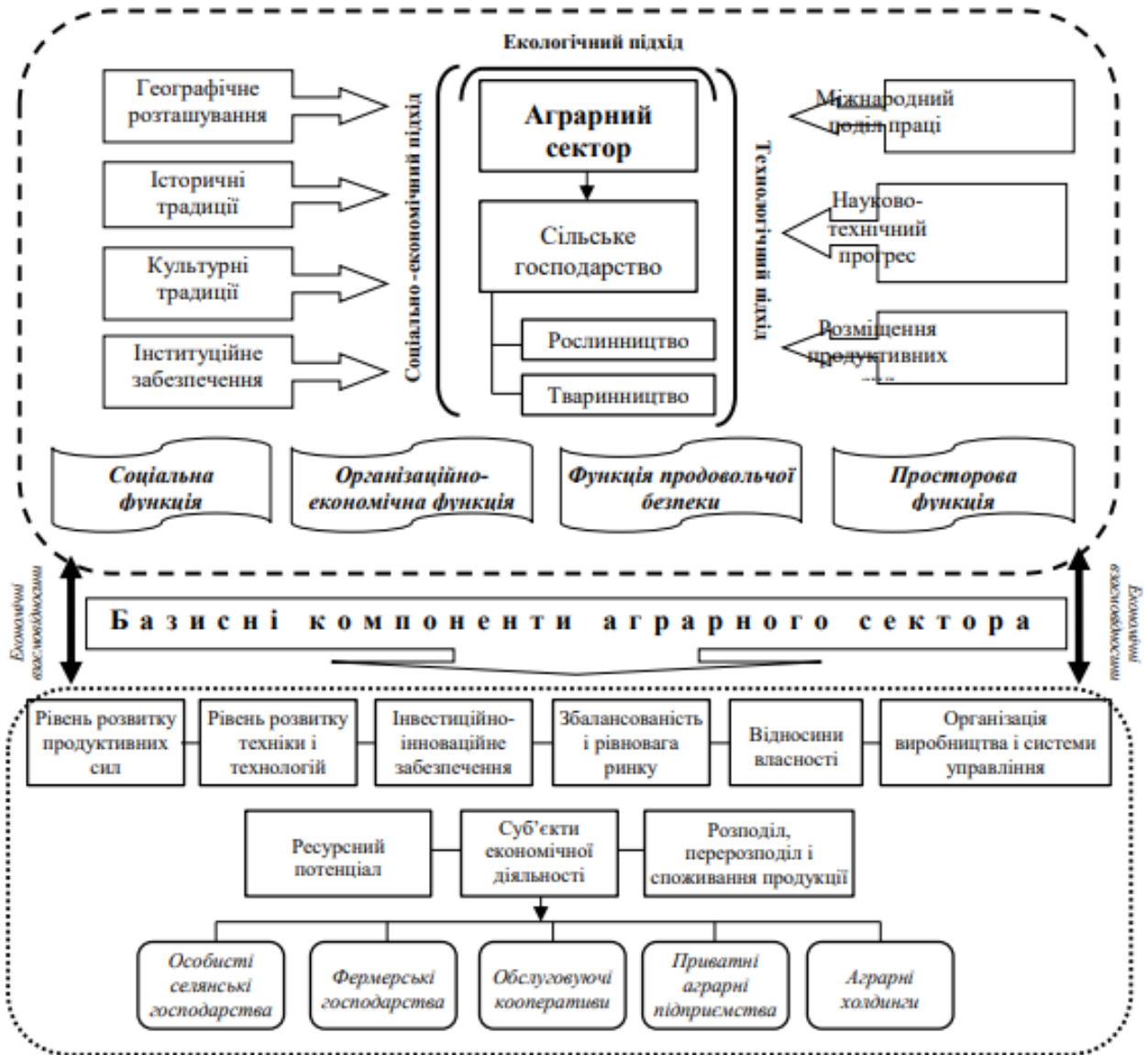


Рис. 1.2. Структура аграрного сектору

Критичний аналіз різних поглядів вчених щодо сутності аграрного сектору дав змогу сформулювати його визначення, яке в сучасних умовах трансформації економіки трактує це поняття як територіально-галузеву формацію, що уособлює цілісну природно-географічну та соціально-економічну

систему, в якій здійснюються збалансоване відтворення агропромислової продукції (виробництво, розподіл, обіг, споживання) з властивою спеціалізацією підприємств, регіонів, природно-кліматичних зон і світового поділу праці, що створюють передумови для забезпечення продовольчої безпеки країни та населення.

Достатній рівень природно-ресурсного потенціалу – один з найважливіших чинників ефективного розвитку сільського господарства, де питання відтворення природного ресурсного потенціалу набуває пріоритетного значення. Природно-ресурсний потенціал аграрного сектору, а саме його кількість, якість і поєднання ресурсів, є важливим чинником агропромислового виробництва, яке слугуватиме економічному й dspace.wunu.edu.ua соціальному розвитку держави.

Відповідно до функціонально-галузевого розрізу структури аграрного сектору економіки, у ньому виділяються три сфери:

1. До першої сфери належать ті галузі, які забезпечують весь аграрний сектор економіки засобами виробництва та надають послуги, включаючи ремонтні й меліоративні роботи, будівництво тощо.
2. Друга сфера охоплює сільське і лісове господарство.
3. Третя сфера містить галузі, які здійснюють заготівлю, переробку, зберігання продукції сільського господарства та доведення її до споживання.

Важливою складовою підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки є галузі виробничої й соціальної інфраструктур [10, с. 7].

Так, В. С. Ніценко розглядає агропромисловий комплекс як сукупність (систему) взаємозв'язаних підприємств сировинної, переробної, збутової, агросервісної та інших сфер господарювання, що забезпечують ефективний розвиток національного господарства країни і сталий розвиток економіки зокрема [24, с. 63].

Сукупність різних за організаційно-правовою природою агропромислових формувань є складовими агропромислового комплексу, який слугує логічним завершенням процесу агропромислової інтеграції й

організаційним оформленням міжгалузевих зв'язків, що виникають між сільським господарством та іншими галузями, підприємствами й установами і перетворюється на єдиний виробничий процес. Методологічною базою функціонування АПК є об'єктивна закономірність поєднання сільськогосподарського та промислового виробництва. АПК України – це важлива складова економіки нашої держави й головний чинник подальшого розвитку трансформаційних процесів, що відбуваються на етапі входження у світові продовольчі структури [30, с. 51].

Агропромисловий комплекс визначається як сукупність підприємств сільського, рибного і лісового господарств, переробних виробництв і тих, що виробляють засоби виробництва, а також обслуговують підприємства та організації. Отже, відбулися значні зміни у виробничо-технологічних зв'язках, у формах і глибині економічних відносин сільського господарства (аграрної сфери АПК) і харчової промисловості (переробної сфери АПК). Інакше кажучи, визначено ланки взаємозв'язків виробничих процесів між сільськогосподарським і (dspace.wunu.edu.ua) промисловим виробництвами з метою надання ресурсу та його переробки у відповідну продукцію, що має продовольче призначення.

Агропромисловий комплекс нашої держави – це велике міжгалузеве утворення, органічна частина економіки країни, яка охоплює сукупність галузей, пов'язаних між собою процесом відтворення, основне завдання якого – забезпечення продовольчої безпеки країни, оптимальних норм харчування населення України, створення експортного потенціалу сировини та продовольства. Важливою складовою АПК є сільське господарство, одиниця валової продукції якого створює умови для виробництва понад десяти її одиниць в інших галузях економіки країни [35, с. 4].

Оскільки багато галузей національної економіки розвиваються не ізольовано, то можна стверджувати, що сільське господарство є основою добробуту й основним джерелом зростання інших сфер діяльності, у т. ч. сільськогосподарського машинобудування, виробників мінеральних добрив,

засобів захисту рослин, послуг агротехсервісу, переробних підприємств, торгівлі тощо (dspace.wunu.edu.ua) [24, с. 63].

Модернізація аграрного сектору потребує перегляду усталеного ставлення до сільського господарства як галузі, що має винятково виробничо-комерційне призначення. Світове співтовариство дедалі більше керується концепцією багатофункціональності сільського господарства, згідно з якою у процесі сільськогосподарської діяльності не тільки виробляються продовольство і промислова сировина, але й створюються суспільно значущі блага. Найголовніші з них – це продовольче самозабезпечення країни, надання можливостей і засобів для існування сільського населення, відтворення селянства, підтримання екологічної рівноваги та збереження агроландшафтів. Визнання багатофункціональності сільського господарства як його ключової макроекономічної характеристики є головною передумовою модернізації вітчизняного аграрного сектора [5, с.96].

Для розвитку аграрного сектору (dspace.wunu.edu.ua) України на сучасному етапі (dspace.wunu.edu.ua) найбільш істотним є вирішення інституціональних проблем аграрного виробництва, найважливішими серед яких вважають такі: нестабільність аграрної політики; вдосконалення земельних відносин; розвиток кооперації й інтеграції; підвищення ефективності системи управління аграрного виробництва; незавершеність аграрної реформи; державне регулювання в аграрній сфері; відсутність недержавних структур захисту інтересів селян; цінова (dspace.wunu.edu.ua) політика [36, с. 172].

Аграрний сектор України за останнє десятиріччя справді став однією з базових галузей національної економіки (dspace.wunu.edu.ua). Незважаючи на загальнокризові явища в економіці держави, аграрному сектору вдалося зберегти позитивні темпи розвитку, стати однією з основних бюджетоутворювальних галузей, зайняти лідируюче місце у товарній структурі експорту.

Водночас в аграрній сфері продовжують поглиблюватися і поширюватися негативні тенденції, які згортають загальний сільський розвиток. Нині

найгострішими проблемами на селі є втрата робочих місць та безробіття, бідність, трудова міграція, занепад соціальної сфери, поглиблення демографічної кризи і відмирання сіл, нерозвиненість ринкової інфраструктури, відсутність класичної кооперації з метою консолідації зусиль для організації ефективної діяльності всіх учасників ринкових процесів (dspace.wunu.edu.ua) [20, с. 5].

Власне кажучи, аграрний сектор впливає на всі процеси, що відбуваються у сільській місцевості, (dspace.wunu.edu.ua) він визначає всі основні параметри життєдіяльності поселення, передусім його рівень та якість життя, розвиток будівництва і соціальної інфраструктури, транспорту тощо. Із розвитком сільського господарства й (dspace.wunu.edu.ua) трансформаційними процесами у цій сфері пов'язана і перебудова функціонування сільських поселень (dspace.wunu.edu.ua) [14, с. 15].

При цьому доцільно враховувати ряд важливих чинників і особливостей розвитку сучасного аграрного (dspace.wunu.edu.ua) виробництва в Україні, зокрема це:

- істотно нижчий порівняно з розвиненими зарубіжними країнами рівень державної підтримки аграрного сектору: як безпосередньо виробників, так і експортного субсидування продовольчої продукції для її просування на зовнішні ринки;

- наслідки затяжної системної кризи 1990-х р., що викликали глибоку деформацію соціально-економічного життя населення сільських територій та структури сільськогосподарського виробництва;

- незадовільний рівень розвитку виробничої й ринкової інфраструктури, що здійснює значний вплив на кінцеву ефективність сільськогосподарського виробництва;

- низька наукомісткість вітчизняного сільського господарства і щораз зростаючий розрив у цьому відношенні із зарубіжними країнами, що актуалізує завдання вибору напрямків розвитку аграрного виробництва, які забезпечують його стійке зростання в довгостроковій перспективі;

– пріоритетне значення аграрного сектору як гаранта національної продовольчої безпеки та розвитку експортного потенціалу;

– важлива соціальна і регіональна функція сільськогосподарського виробництва, що дає змогу забезпечувати зайнятість населення сільських територій.

Досягнення конкурентоспроможності аграрного сектору передбачає вирішення низки стратегічних завдань:

– інноваційний прорив, що забезпечує здійснення «зеленої революції» у сфері аграрних технологій та закладає фундамент майбутнього динамічного розвитку;

– відродження інтеграційних і коопераційних зв'язків для мінімізації витрат на основних стадіях виробництва та реалізації продукції;

– модернізація інфраструктури і матеріально-технічної бази аграрного сектору, що гарантує можливість ведення ефективної виробничої діяльності та реалізації соціальних програм села. (dspace.wunu.edu.ua)

Саме тому слушною є думка, що у сучасних умовах аграрний сектор має бути не лише ефективним, а й здатним до подальшого розвитку. Ефективність розвитку аграрного сектора характеризується послідовним зростанням його можливостей відтворювати в кожному виробничому циклі постійні, не різко змінні результати господарської діяльності та умови для їх подальшого поліпшення [16, с. 25].

Таким чином, посилення світових глобалізаційних й інтеграційних процесів актуалізує питання вибору місця і ролі аграрного сектору в національній економіці. Аграрний сектор економіки України слугує системоутворюючою складовою національної економіки; формує основи збереження суверенності та державності, національної (продовольчої) безпеки; є соціально-економічним підґрунтям розвитку сільських територій; забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки. Сучасна організаційно-економічна структура аграрного сектору (dspace.wunu.edu.ua) з її різноманіттям суб'єктів господарювання зовні схожа із сільськогосподарським

устроєм розвинених країн, але поки що вона не функціонує як злагоджена ефективна система, здатна забезпечувати раціональне виконання завдань і функцій зростання виробництва якісних продуктів харчування. При цьому логічним видається не ставити зростання виробництва продукції аграрного сектору як мету, а розглядати його лише у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку України.

1.2. Сутність та значення публічного управління в аграрному секторі (dspace.wunu.edu.ua)

Стабільне функціонування сучасної ринкової економіки вимагає оптимізації ролі держави з її системою регулювання в окремих сферах економіки. Публічне управління аграрного сектору економіки (dspace.wunu.edu.ua) передбачає активне втручання управлінських, економічних, фінансових та інших органів та інститутів держави в розвиток цієї (www.dy.nayka.com.ua) сфери, (www.dy.nayka.com.ua) забезпечення продовольчої безпеки. (dspace.wunu.edu.ua)

В широкому розумінні публічне управління – це процес управління різними сферами життєдіяльності держави, що здійснюється органами влади та установами, на які покладено відповідні повноваження. В аграрному секторі публічне управління є важливим інструментом формування та розвитку аграрної політики, яка має на меті забезпечення стійкого розвитку сільського господарства та підвищення ефективності виробництва (dspace.wunu.edu.ua) продуктів харчування.

Аграрний сектор як об'єкт управління характеризується особливою складністю, оскільки ми спостерігаємо сукупний вплив економічних, біологічних, соціальних і науково-технічних факторів, що є також системоутворюючими елементами.

Як зазначає Анікієнко В. М., з погляду економічної теорії, об'єктивна необхідність публічного управління аграрного сектору зумовлена унікальними

особливостями, що властиві цій сфері економіки, а також її місцем і значенням у забезпеченні економічної безпеки країни та житті суспільства (www.dy.nayka.com.ua) [4, с.344].

Основна мета публічного управління в аграрному секторі полягає у забезпеченні стабільного розвитку сільського господарства та (dspace.wunu.edu.ua) забезпеченні харчової безпеки нації. При цьому публічне управління повинно відповідати потребам інтересів суспільства, регулювати ринок та забезпечувати соціально-економічний розвиток сільських територій.

Завданням публічного управління аграрного сектора економіки є коригування економіки і запобігання кризовим явищам для ефективного функціонування ринкового механізму, забезпечуючи рівноправну конкуренцію, доступ до ресурсів та ринків збуту аграрних товаровиробників. Державне регулювання безпосередньо може впливати на процес відтворення в сільському господарстві, забезпечуючи умови для економічного зростання в сільськогосподарських підприємствах, стимулюючи впровадження інноваційних технологій і оновлення матеріально-технічної бази в АПК, тим самим вирішуючи проблеми не тільки економічного, але й (socrates.vsau.org) соціального характеру. Напрями аграрної політики і величина впливу державних заходів визначаються масштабом соціально-економічних проблем в умовах кризи в конкретній ситуації і в певний час.

Незважаючи на ліберальні погляди, в економіці країн Євросоюзу і США діють ринкові та державні регулятори, функціонують сільськогосподарські підприємства та їх об'єднання різних форм власності. Держава здійснює індикативне планування аграрної економіки і активну соціальну політику. Реалізована в цих країнах аграрна політика є соціально-орієнтованою моделлю ринкової економіки. Відповідно, наступним еволюційним етапом національної аграрної політики повинен стати етап розвитку соціально-орієнтованого ринкового механізму з розвиненим державним протекціонізмом.

Васільєва Л.М. зазначає, що основна мета державного регулювання аграрної сфери полягає в усуненні або часткової ліквідації притаманних

сільському господарству як її базового сектору, так званих провалів ринку внаслідок значних коливань обсягів виробництва та цінової кон'юнктури, що відбуваються під впливом зовнішніх факторів. Воно є невід'ємним і ефективним інструментом раціональної організації та розвитку агропромислового виробництва [6, с. 102].

В умовах системної кризи в аграрному секторі для підтримки соціально-економічної стабільності в сфері впливу держави повинні бути наступні об'єкти: розподіл капіталу і ресурсів; фінансово-кредитна система; платіжний і торговельний баланси; ціни і ціноутворення; ринкова конкуренція; зайнятість населення. Виходячи з цього, суть державної аграрної політики полягає:

– у запобігання кризовим явищам і усунення депресивної тенденції в аграрному секторі за рахунок розширення внутрішнього і зовнішнього ринків збуту, збільшення інвестицій в аграрне виробництво, **впровадження нових технологій та оновлення матеріально-технічної бази; (essuir.sumdu.edu.ua)**

– регулюванні конкурентних відносин і стримуванні зростання монополізації вітчизняного аграрного ринку;

– формуванні рівноправного конкурентного середовища на аграрних ринках;

– розвитку агробізнесу на селі і стимулювання його доступними кредитними ресурсами як на розвиток бізнесу, так і на поповнення оборотних коштів.

Звичайно, перераховані об'єкти і напрями публічного управління відрізняються за своєю суттю, і охоплюють різні рівні аграрної політики. Досягнення балансу в їх розвитку і функціонуванні забезпечить успішне функціонування вітчизняного агробізнесу.

Сутність публічного управління агропродовольчого сектору як аспекту економічної безпеки розкривається через його принципи. Науковцями дається класифікація принципів залежно від масштабів і орієнтації аграрного виробництва. Пропонуються наступні принципи публічного управління агропродовольчого сектору в аспекті економічної безпеки:

— принцип аграрного протекціонізму, що передбачає захист вітчизняного сільськогосподарського товаровиробника у взаєминах його з іншими галузями і регулювання імпорту продовольства в його інтересах;

— принцип поєднання економічних і соціальних цілей, коли заходи публічного управління враховують ціннісні орієнтації, поведінка різних груп населення;

— принцип поєднання індикативності та директивності, який впливає з наявності різнорідних систем управління та організацій різних форм власності (унітарні, приватні, змішані) при домінуванні індикативності в міру руху до ринку;

— принцип програмного регулювання, що відображає форму здійснення впливу держави на аграрний сектор (розробка і реалізація різних програм – міжгалузевих, галузевих, функціональних, регіональних тощо) (www.dy.nayka.com.ua) [33, с.22].

Значення публічного управління в аграрному секторі полягає в тому, що воно допомагає вирішувати складні соціально-економічні проблеми, забезпечує ефективне використання ресурсів, зменшує ризики та збільшує ефективність виробництва та забезпечення якості продукції. Публічне управління сприяє реалізації аграрної політики держави, покращенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, підвищенню рівня життя населення та розвитку сільських територій в цілому.

Публічне управління в аграрному секторі дозволяє забезпечити:

1. Ефективне використання ресурсів (земельних ресурсів, водних ресурсів та інших ресурсів, що є необхідним для сталих доходів аграрних виробників).

2. Розвиток інновацій, створення та розвиток науково-дослідних інститутів, що дозволяють розвивати нові технології та виробляти нові продукти.

3. Сталість розвитку аграрного сектору, зменшити ризики та забезпечити сталі доходи для аграрних виробників.

4. Розвиток інфраструктури, що є необхідною для ефективного функціонування аграрного сектору, такої як дороги, залізниці, мости, порти та інші.

Централізований вплив держави на аграрний сектор економіки викликаний величезною кількістю соціально-економічних й природних факторів, що не піддаються на сучасному етапі регулюванню зі сторони господарюючих суб'єктів. Слід підкреслити дві основоположні тези – аграрний сектор в економічному плані не є самодостатньою галуззю, а аграрний ринок саморегульованим.

В Україні в умовах трансформації, унікальність аграрної праці, її продукту з однієї сторони забезпечує достатню пропозицію, стабільний попит, але з іншої, зберігається постійна тенденція відставання цін і доходів аграрних товаровиробників від інших сфер національної економіки, що, відповідно, позбавляє цей вид діяльності мотивації. У зв'язку з цим, агропродовольчий сектор з причин своїх специфічних особливостей для ефективного функціонування потребує захисту з боку держави, що дає йому можливість ефективно розвиватися і бути конкурентоспроможним в умовах ринкової економіки.

Масштаби та можливості публічного управління повинні відповідати наявним ресурсам і політичній волі державної влади. Це особливо видно на прикладі країн, де інтегровані зусилля держави і ринкові відносини. Державна підтримка сільського господарства в країнах з розвинутою економікою займає значну питому вагу в загальній вартості сільськогосподарської продукції: найбільший цей показник зафіксовано у Швейцарії – 82 %, Норвегії – 75%, Ісландії – 73 %; до країн з найнижчим рівнем субсидування сільського господарства відносять Австралію (10%) і Нову Зеландію (3%) [23, с.122]. Як висновок, можемо сказати, що в країнах з розвинутою економікою аграрний сектор виступає однією з пріоритетних сфер економіки. До країн з мінімальним рівнем субсидування агропродовольчого сектора можна віднести й www.dy.nayka.com.ua Україну.

Державна підтримка, внаслідок існування непереборних особливостей аграрного сектора, що не дозволяють йому конкурувати з іншими сферами національної економіки і в цілому забезпечити економічну безпеку країни, є невід'ємним механізмом функціонування агропродовольчого сектору на сучасному етапі розвитку, що підтверджується досвідом розвинутих країн світу, де активна політика аграрного протекціонізму розглядається як пріоритетна, стратегічна. (www.dy.nayka.com.ua)

Заходи держави повинні сприяти ринковому саморегулюванню, які повинні не переступати за ту границю, після якої зменшується або підривається гарантія реалізації того, що входить до питання ринкового саморегулювання. Однак значення саморегулювання ринку не впливає з того, що держава може послаблювати підтримку тих чи інших галузей національної економіки, в особливості аграрного сектора. Навпаки, саме в перехідний період становлення ринкових відносин роль держави у регулюванні ринку, в тому числі додатковими заходами цільового бюджетного виправлення “провалів” ринку особливо велика.

Зазвичай виділяють ряд неефективних ситуацій, які свідчать про “провали” ринку: монополії, що порушують ринковий механізм: недосконалість і недостатність інформації про попит, ціни, якість продукції тощо. У результаті чого господарюючі суб'єкти не можуть прийняти правильні економічні рішення, наявність “ніш”, несприятливих для існування ринку (страхування, ризикові вкладення капіталу тощо), зовнішні ефекти економічної діяльності людей. У зв'язку з цим, важливо здійснити державний вплив, щоб встановити законні “правила гри”, проводити антимонопольну політику, забезпечувати соціальне страхування, стимулювати виробництво і споживання економічних і духовних благ (er.nau.edu.ua) [31, с.78].

Будь-яка галузь економіки дуже чутлива до регуляторних дій органів державної влади, особливо, це стосується агропродовольчого сектора. Державна політика визначає умови, в яких здійснює діяльність вся соціально-економічна система, в тому числі і сільське господарство. Визначаючи

пріоритетні галузі економіки держава з допомогою управлінських механізмів досягає їх бажаного росту та розвитку, які в свою чергу є критеріями ефективності такої політики. Тому далеко не останню роль у розвитку сільського господарства відіграє політика уряду, публічне управління розвитку та функціонування аграрного сектора [13, с.73].

За своєю сутністю цільові програми в агропродовольчому секторі завжди стратегічні і завжди переплітаються між собою, що пов'язано зі специфічними особливостями аграрного виробництва. Але головне, що об'єднує сучасну класифікацію цільових комплексних програм – забезпечення економічної безпеки регіонів. В умовах розвитку ринкової економіки побудова такого рівня та конкурентоспроможності регіональної продукції, потім ув'язка зі стратегією регіону, щоб вона відповідала виробничо-ресурсному потенціалу на момент формування базової конкурентоспроможності та дозволяла б дати мотиваційний її розвиток у відповідності зі збалансованим розвитком усіх цільових програм в середній і далекій перспективі, спрямованих на досягнення збалансованості, економічної та соціальної доцільної економічної безпеки регіону. (www.dy.nayka.com.ua)

Важливою складовою публічного управління в аграрному секторі є забезпечення доступу до інформації та взаємодії зі зацікавленими сторонами, такими як аграрні виробники, наукові установи, громадські організації та інші. Це дозволяє забезпечити широку участь громадськості у прийнятті рішень та підвищити ефективність реалізації програм та проектів.

Забезпечення прозорості та відкритості у публічному управлінні в аграрному секторі також дозволяє зменшити ризики корупції та забезпечити більшу довіру до діяльності влади в цій галузі.

Україна має значний потенціал у розвитку аграрного сектору, що може стати важливим джерелом економічного зростання країни. При цьому, ефективне публічне управління в аграрному секторі є необхідною передумовою для досягнення цієї мети. Для цього необхідно забезпечити розвиток

відповідної інфраструктури, науково-дослідних інститутів та забезпечити широку участь громадськості у прийнятті рішень.

Важливим елементом публічного управління в аграрному секторі є співпраця зі стейкхолдерами. Стейкхолдери в аграрному секторі включають у себе різні організації та інституції, які мають інтереси та вплив на аграрний сектор. До стейкхолдерів можна віднести сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, науково-дослідні інститути, громадські організації, профспілки, представників державних органів влади та інші.

Співпраця зі стейкхолдерами є необхідною складовою публічного управління в аграрному секторі, оскільки вона дозволяє залучити різноманітні погляди та досвід різних організацій до розв'язання проблем та вирішення складних завдань. Крім того, співпраця зі стейкхолдерами забезпечує більшу відкритість та прозорість процесів управління, а також підвищує рівень довіри до державних органів.

Однією з форм співпраці зі стейкхолдерами в аграрному секторі є формування рад або **комітетів, до складу яких входять представники різних** (dspace.nbuv.gov.ua) груп інтересів. Такі ради можуть бути різних рівнів - від національних до місцевих - і здійснювати різноманітні функції, включаючи координацію діяльності між органами влади та стейкхолдерами, обговорення та розробку стратегій та планів розвитку аграрного сектору, вирішення конфліктів та інші.

Публічне управління в аграрному секторі є важливим інструментом розвитку та підтримки сільського господарства. Співпраця зі стейкхолдерами дозволяє забезпечити більш ефективне та економічне використання ресурсів, зменшити ризики та забезпечити сталий розвиток аграрного сектору. Крім того, публічне управління дозволяє забезпечити виконання національних та міжнародних зобов'язань у галузі сільського господарства та збереження природних ресурсів.

Державна підтримка агропродовольчого сектору є важливим елементом економічної безпеки переважної кількості як розвинених, так і країн, що

розвиваються. Залежно від рівня економічного розвитку країни та розвитку аграрного сектора змінюються форми державної підтримки: від дотування окремих галузей і видів діяльності до непов'язаних заходів, що забезпечують необхідний рівень життя виробникам аграрної продукції. Перехід до цього етапу стає можливим, якщо високий технологічний рівень та вирішені проблеми його підтримки і розвитку. Аграрний сектор економіки України знаходиться в такому стані, коли на перший план виходять проблеми хоча б простого відтворення, тому ефективне використання дуже обмеженого бюджету державної програми є актуальним елементом аграрної політики.

1.3. Механізм, завдання та напрями публічного управління в аграрному секторі

В силу особливостей агропродовольчого сектора економіки, (www.dy.nayka.com.ua) його значимої ролі в економіці та політиці країни, а також неможливості ринкових регуляторів забезпечити ефективне функціонування аграрної сфери, об'єктивно необхідним видається посилення державного впливу і державної підтримки аграрного сектору в цілому і всіх його господарюючих суб'єктів. (www.dy.nayka.com.ua)

Для побудови ефективної системи державної підтримки аграрного сектору України необхідно певне розмежування завдань і окремих напрямів між рівнями управління галуззю. Формування ефективної бюджетної політики агропродовольчого сектора економіки на пряму пов'язане з втіленням заходів щодо вдосконалення форм підтримки, механізму розподілу та використання коштів державної підтримки, раціональної стратегії стійкого розвитку аграрного сектора (www.dy.nayka.com.ua) [13, с.75].

В умовах обмеженості коштів бюджету ефективна державна фінансова підтримка можлива на основі її концентрації і поетапного розв'язання проблем з виробництва сільськогосподарської продукції з урахуванням найбільш оптимальних для цього природно-кліматичних умов та наявності відповідних ресурсів, економічних й інших можливостей для гарантованого забезпечення мети щодо підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва та формування дохідності сільськогосподарських підприємств.

Зазначений механізм державної підтримки агропродовольчого сектора економіки представляє собою відкриту систему (в такій системі порушення в роботі одного з елементів зменшують ефективність діяльності всієї системи), внаслідок чого необхідно враховувати вплив на нього зовнішніх чинників (політичних, ринкових, міжнародних, соціальних тощо).

При розробці стратегії слід особливо підкреслити потребу в державній підтримці суб'єктів малого підприємництва в агропродовольчому секторі,

представлених в основному особистими господарствами населення та фермерськими господарствами. Для малого підприємництва необхідне створення таких же умов господарювання, як для середнього так і великого агробізнесу.

Механізм єдиної державної системи підтримки агропродовольчого сектору передбачає: необхідність поєднання різних форм її забезпечення; пряму (субсидування), непряму (пільгове оподаткування тощо) та опосередковану (безпосередньо непов'язану з сільськогосподарським виробництвом). Гармонійне поєднання всіх форм і (www.dy.nayka.com.ua) методів державної підтримки надає організаційно-економічному механізму додаткову стійкість та ефективність.

У національній практиці виникають складнощі при кількісній оцінці коштів, що виділяються на підтримку агропродовольчого сектора економіки в цілому. Отримання об'єктивних аналітичних даних про витрати бюджетів на підтримку аграрного сектора в даний час ускладнено відсутністю оперативної та уніфікованої системи спеціалізованого обліку. Істотні обсяги бюджетної підтримки агропродовольчого сектора виділяються з місцевих бюджетів, а оперативна прозорість місцевих бюджетів сьогодні залишає простір для вдосконалення.

Подальший хід аграрних перетворень в Україні багато в чому залежить від обраних на перспективу орієнтирів, що відповідають розвитку ефективного агропромислового виробництва, формуванню розвинених ринків, продовольчого забезпечення країни, підвищенню рівня доходів на селі, збереження та відтворення природних ресурсів. Цьому відповідає неоднозначність дії державного регулювання агропродовольчого сектору на різних рівнях управління [31, с.49].

З цієї точки зору на державному рівні його розвиток має проводитися за такими напрямками: інституціональне забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору; формування гідних та рівноправних умов для конкуренції в аграрному

секторі; розвиток фінансової інфраструктури аграрних ринків; здійснювати заходи щодо розширення ринків збуту аграрної продукції.

Важливим інструментом вирішення подібного роду завдань при проведенні активної структурної політики аграрного сектору виступає програмно-цільове фінансування. Регіональний рівень публічного управління агропродовольчого сектору вирішує завдання розвитку за такими основними напрямками:

- нарощування ресурсного потенціалу в сільському господарстві та переробних галузях;

- проведення структурної перебудови аграрного сектору за рахунок збільшення інвестицій у високотехнологічні та конкурентоспроможні виробництва; розвиток соціальної інфраструктури в сільській місцевості;

- формування ефективного механізму державної підтримки товаровиробників у сільському господарстві на основі селективного підходу.

У сукупності вони дозволяють досягти стабільного забезпечення населення регіону продовольством, створення високоефективного аграрного виробництва та підвищення рівня добробуту сільського населення.

Районний рівень публічного управління здійснюється за такими напрямками, як:

- правове забезпечення антикризового управління та діяльності антикризових керуючих;

- організаційно-правовий та фінансовоекономічний аналіз стану підприємства;

- розробка заходів щодо виходу підприємства з кризи на основі розрахунків оцінки нерухомості, інвестиційних проектів і бізнес-планів.

Така спрямованість дії публічного управління дозволяє аграрним підприємствам отримувати необхідну інформацію та (www.dy.nayka.com.ua) використовувати фінансові інструменти для підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Державна підтримка здійснюється за рахунок коштів бюджетів усіх рівнів (державного, регіонального та місцевого). При

цьому її механізми на різних рівнях повинні доповнювати один одного і сприяти становленню та нормальному функціонуванню аграрного сектору. (www.dy.nayka.com.ua)

Державне регулювання аграрного сектора економіки (dspace.wunu.edu.ua) є основним напрямом економічної політики держави, бо регулюється не тільки економіка, а й забезпечується продовольча безпека країни. Це особливо актуально в умовах членства України в СОТ. (dspace.wunu.edu.ua)

У теорії публічного управління зазвичай виділяють три види економічного регулювання (державне, ринкове і корпоративне), від оптимального поєднання яких залежить взаємозв'язок різних рівнів державного регулювання і стабільне функціонування аграрного сектора економіки. У зв'язку з цим можна класифікувати за рівнями вертикального впливу державного регулювання на економічну систему АПК країни: макрорівень; мезорівень, включає регулювання галузей і підгалузей АПК, в цілому країни і регіонів; мікрорівень (аграрні підприємства).

Дослідження проблем державного регулювання аграрного сектора економіки дозволило виділити два підходи в сучасній літературі: перший – регулювання виробництва; другий – регулювання ринку. Ці підходи є дещо односторонніми і не мають комплексного вирішення дисбалансу в розподілі ресурсів для аграрних підприємств, нестабільної кон'юнктури на ринку аграрного сектора і дефіциту фінансових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. Тільки реалізація комплексного підходу державної підтримки аграрного сектора (www.vtei.com.ua) дозволить досягти економічного зростання в аграрному виробництві.

Одним з найважливіших умов, що забезпечують ефективне функціонування аграрного сектора, є наявність механізму регулювання процесів, що відбуваються в ньому. Механізм регулювання включає в себе ринковий механізм, а також механізм державного регулювання. (dspace.wunu.edu.ua)

Механізм державного регулювання аграрного (www.dy.nayka.com.ua) сектора економіки — це спосіб дій суб'єкта регулювання заснований на базових функціях і принципах, що забезпечує за допомогою форм, методів і засобів ефективне функціонування системи державного регулювання для досягнення певної мети і вирішення протиріч. При цьому економічні функції держави визначають напрями її діяльності, завдання і цілі, а механізм державного регулювання забезпечує способи їх реалізації.

До базових функцій органів державного регулювання розвитку аграрного сектора необхідно віднести:

- визначення мети, завдань і моделі розвитку;
- формування правил економічних взаємин і ведення агробізнесу;
- координація та контроль дотримання інтересів економічних суб'єктів%
- стимулювання і контроль економічних процесів.

При формуванні функцій державного регулювання аграрного (www.dy.nayka.com.ua) сектору важливе значення необхідно надавати визначенню цілей, завдань і моделей їх виконання, бо від цього буде залежати стратегічний розвиток аграрної економіки та якість ліквідації системних проблем, негативних тенденцій накопичених за роки реформування аграрного сектора.

Стратегічні цілі державного регулювання аграрного (www.dy.nayka.com.ua) сектора повинні бути спрямовані на:

- розробку та затвердження правового підґрунтя розвитку аграрного сектора;
- визначення цілей розвитку аграрного сектору, спрямованих на ефективне використання виробничих ресурсів у ньому;
- вирівнювання сукупного попиту і сукупної пропозиції на продовольчому ринку;
- підтримання стабільної економічної ситуації в галузі;
- перерозподіл доходів, спрямованих на згладжування відмінностей в доходах сільськогосподарських виробників;

– захист внутрішнього продовольчого ринку;

– забезпечення і підтримання продовольчої безпеки в країні.

www.vtei.com.ua

Для досягнення цілей та ефективного вирішення поставлених завдань державі необхідно визначити конкретні індикатори, які повинні відповідати певним критеріям:

– відображати конкретні бажані досягнення, а не способи їх реалізації;

– стимулювати розробку конкретних дій і бути досить детальними, щоб бути зрозумілими і вказувати чіткий напрям;

– бути кількісно вимірними, щоб можна було оцінювати ступінь їх досягнення;

– точки зростання повинні бути геометрично прогресивними, спрямованими на посилення економічного зростання;

– враховувати наявні ресурси;

– мати тимчасові обмеження виконання поставлених завдань.

dspace.pdaa.edu.ua

Система цілей будується на баченні майбутнього, місії та стратегії. За термінами вони можуть поділятися на короткий термін до 3 років, середній термін від 3 до 5 років, тривалий термін від 5 років і більше. Особливо важливо виділити, бачення майбутнього – це елемент довгострокового планування розвитку і об'єкта регулювання, визначає різносторонній оптимістичний погляд на розвиток аграрного сектора в майбутньому і є основою тих завдань, виконання яких elartu.tntu.edu.ua повинно бути визначено стратегічним планом. Бачення майбутнього, як і планування, будується на аналізі соціально-економічної системи країни і регіонів, науково-практичних розробках і попередньому досвіді.

Дослідження нормативно-правових документів та наукової літератури дозволило зробити висновок, що державне планування має забезпечувати умови для відкриття нових високотехнологічних виробництв переробних підприємств, конкуренції вітчизняних агротоваровиробників на внутрішньому і

зовнішніх ринках, створення агросектора з рівноправним ринком збуту виробленої продукції і продуктів харчування в Україні, експортоорієнтованого і багатуукладного національного агробізнесу з елементами концентрації, кооперації, спеціалізації, де держава повинна взяти на себе питання регулювання на внутрішньому ринку надлишку і дефіциту сільськогосподарської продукції за допомогою державних інтервенцій.

Виходячи з цього, визначено основні завдання державного регулювання аграрного (www.dy.nayka.com.ua) сектора економіки:

- розвиток сільськогосподарських і переробних виробництв;
- імпортозаміщення та забезпечення продовольчої безпеки країни;
- збереження балансу і паритету сільського господарства по відношенню

до інших галузей вітчизняної економіки;

- надання державної підтримки (www.dy.nayka.com.ua)

товаровиробникам на зовнішніх і внутрішніх ринках;

- підвищення рівня зайнятості на селі. (dspace.pdau.edu.ua)

Одним із завдань публічного управління агропродовольчого сектору є забезпечення економічної безпеки та підвищення його конкурентоспроможності. Основними критеріями економічної безпеки аграрного сектору є: (www.dy.nayka.com.ua)

- показник виробництва і споживання основних продуктів харчування;
- енергетична насиченість раціону харчування та співвідношення в ній

білків, жирів та вуглеводів;

- показник доступності продовольства, як фізичний так і економічний;
- відсоток залежності продовольчого забезпечення від імпорту

(www.dy.nayka.com.ua)

Обов'язковою умовою ефективності функціонування механізму державного регулювання є дотримання принципів реалізації стратегічного розвитку аграрного сектору:

- дотримання загальнонаціональних інтересів;
- систематичний аналіз і контроль результативності державних заходів;

- нарощування інвестиційного та інноваційного потенціалу;
- розвиток спеціалізації, кооперації, кластеризації і концентрації виробництва;
- впровадження інноваційних технологій виробництва та переробки сільськогосподарської продукції;
- нарощування експортного потенціалу галузі;
- відповідності вимогам національних стандартів і технічних регламентів, правил СОТ та інших міждержавних угод;
- екологізація і захист навколишнього середовища сільськогосподарського виробництва і переробних галузей.

Саме досягнення стратегічних цілей, поставлених завдань і дотримання зазначених принципів дозволить вивести аграрний сектор на якісно новий етап розвитку, забезпечити соціальний розвиток села, підвищити добробут всього населення країни і досягти продовольчу безпеку (dspace.pdaa.edu.ua) країни.

Відповідно до сучасного законодавства основними напрямками державної підтримки сільського господарства в (dspace.wunu.edu.ua) країні є:

- забезпечення доступності кредитних ресурсів для сільськогосподарських товаровиробників;
- розвиток системи страхування ризиків в сільському господарстві;
- розвиток племінного тваринництва;
- розвиток елітного насінництва;
- забезпечення виробництва продукції тваринництва;
- забезпечення закладання багаторічних насаджень і догляд за ними;
- забезпечення оновлення основних засобів сільськогосподарських товаровиробників;
- забезпечення заходів щодо підвищення родючості ґрунтів;
- забезпечення сталого розвитку сільських територій; (www.dy.nayka.com.ua)
- надання консультаційної допомоги аграрним товаровиробникам, підготовка і перепідготовка кадрів;

інформаційне забезпечення при реалізації (www.vtei.com.ua) державної аграрної політики (www.dy.nayka.com.ua) [12, с.115].

Відповідно до вищевикладеного та результатів дослідження теоретичних аспектів механізму державного регулювання, модель механізму державного регулювання аграрного сектора представлена на рисунку 1.3.



Рис.1.3. Модель механізму державного регулювання аграрного сектора (www.vtei.com.ua) економіки

Перераховані вище цілі, завдання та напрями державного регулювання аграрного (www.dy.nayka.com.ua) сектора економіки базуються на вирішенні проблеми збереження та примноження ресурсного потенціалу аграрного сектора. Для цього використовується системний підхід державного регулювання який спрямований на раціональне використання наявних ресурсів. Відповідно, в сучасних умовах актуальним є виділення ресурсів в механізмі державного регулювання аграрного сектора, бо за відсутності або дефіциту ресурсів ефективне функціонування механізму державного регулювання аграрної (www.dy.nayka.com.ua) економіки неможливо.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ (dspace.pdaa.edu.ua) НА ПРИКЛАДІ АТ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Кернел-Трейд»

АТ «Кернел-Трейд» – провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу. АТ «Кернел-Трейд» є акціонерним товариством, зареєстрованим під назвою Kernel Holding S.A. у Люксембурзі. Акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (ekmair.ukma.edu.ua) (WSE) з 2007 року.

Мета АТ «Кернел-Трейд» – бути кращою компанією. Кращою в ефективності, в технологіях, у філософії та відносинах з людьми. Бути кращими, ніж інші. Бути прикладом для всіх інших.

Бачення компанії передбачає прагнення стати лідером глобального агробізнесу та зробити Україну ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок. Місія АТ «Кернел-Трейд» полягає у розкритті унікальних можливостей агробізнесу, розвиваючи потенціал (www.kernel.ua) людей.

АТ «Кернел-Трейд» прагне стабільно збільшувати масштаби і ефективність своєї низьковитратної бізнес-системи для щорічного експорту 20 мільйонів тонн агропродукції з України шляхом стратегічних придбань, зміцнення лояльних відносин з місцевими фермерами та постійного розвитку своїх співробітників.

Стратегічні цілі АТ «Кернел-Трейд»:

- 6,0 млн тонн переробки олійних культур на рік, з яких 35% – внутрішні поставки;

- щорічний експорт зерна з України становить 15 млн тонн, з яких 50% – внутрішні поставки;

4 млн тонн продукції власного виробництва щороку на 0,7 млн га сільськогосподарських земель під операційним контролем (www.kernel.ua) [25].

АТ «Кернел-Трейд» за своєю структурою є холдинговою компанією. Дані про дочірні підприємства АТ «Кернел-Трейд» відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Дочірні підприємства АТ «Кернел-Трейд»

Назва компанії	Опис діяльності	Юридична адреса	Реєстраційний номер
Inerco Trade S.A.	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	Швейцарія, 1260, Ньйон, вул. Жюль-Гаше, 9	CHE-109.880.182
Avere Commodities SA	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	Швейцарія, 1290, Версуа, вул. Шеман Жан-Баптіст Ванделе 3	CHE-407.950.672
Estron Corporation Ltd	Надання послуг з транспортування та перевалки зерна, олії та шроту	Кіпр, 3107, Лімасол, вул. 28 Октовріу, 377, СОБОХ ХАУС, третій поверх, квартира/офіс 302, Неаполі.	HE 81741
Sentix Spolka z Ograniczona Odpowiedzialnoscia	Оптова торгівля, консультаційні послуги	Польща, 02-676, Варшава, вул. Постепу, 21В	KRS: 0000968176; REGON: 521822983
Kernel Mideast Trading DMCC	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	ОАЕ, Дубай, Джумейра Лейкс Тауерз, Юніт № 803-004, Платинум Тауер, ділянка № JLT-PH1-12	DMCC191536

АТ «Кернел-Трейд» є членом національних і міжнародних організацій асоціацій, серед яких Американська торговельна палата в Україні, Європейська Бізнес Асоціація, Міжнародна Асоціація Торгівлі Зерном та Кормами, Федерація асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами, Укроліяпром, Українська Зернова Асоціація, U.S.-Ukraine Business Council, Ukrainian Network of Integrity and (ekmair.ukma.edu.ua) Compliance.

До активів підприємства належать 13 представництв та офісів, 9 земельних кластерів, 7 олійноекстраційних заводів, 31 елеватор та 2 термінали в 14 областях України. Територіальне розміщення активів АТ «Кернел» відображено на рис. 2.1. (er.nau.edu.ua)

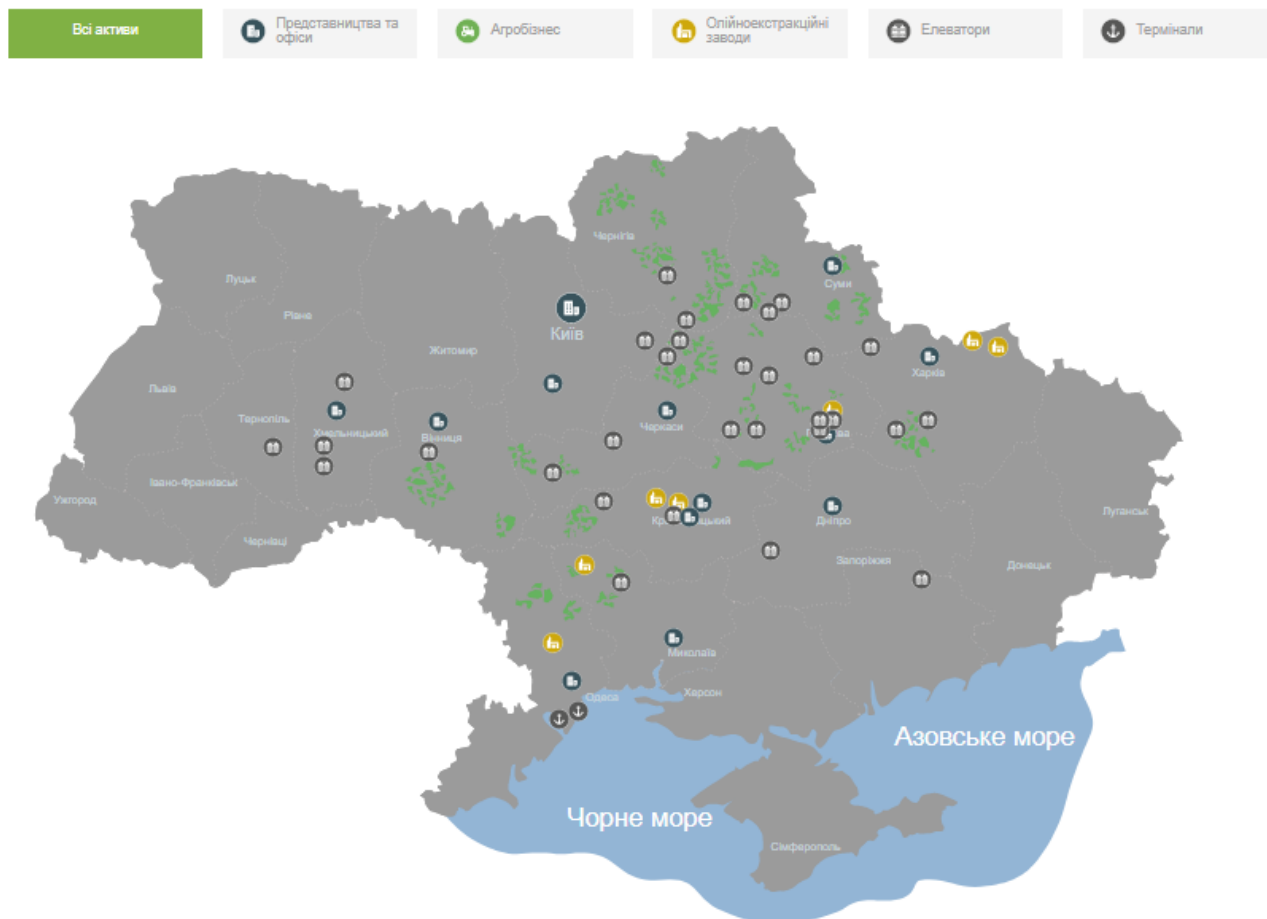


Рис.2.1. Карта активів АТ «Кернел-Трейд»

АТ «Кернел» – вертикально інтегрована компанія. В структуру входять такі напрямки:

Агробізнес. Кернел обробляє близько 560 тисяч гектарів чорноземів в Україні. Стратегічні культури – кукурудза, пшениця, соняшник, соя. У виробництві підприємство впроваджує широкий спектр інноваційних рішень: GPS-керована система відбору ґрунтових проб та агрохімічний аналіз ґрунту, метеомоніторинг, використання дронів і квадрокоптерів, супутниковий моніторинг стану полів, агродиспетчеризація, картографування врожайності тощо. (er.nau.edu.ua)

Закупівля зернових і олійних культур. Кернел має найбільшу та найефективнішу мережу закупівлі (er.nau.edu.ua) зернових та олійних культур у регіоні. На засадах стратегічного партнерства фірма співпрацює з понад п'ятьма тисячами виробників сільськогосподарської продукції.

Елеватори. Мережа елеваторів компанії забезпечує своєчасну логістику зібраного Агробізнесом Кернел врожаю та закупленого (er.nau.edu.ua) товару, а також надає якісний сервіс зі зберігання зернових своїм партнерам – сільгоспвиробникам. Компанія інвестує в розвиток елеваторної інфраструктури. Нові потужні, високотехнологічні підприємства зі швидкою оборотністю розташовані в місцях дислокації земель Агробізнесу та фермерів, які відчувають дефіцит потужностей зі зберігання.

Заводи з переробки олійних культур. Заводи Кернел – найсучасніші підприємства, здатні переробляти декілька олійних культур. Високотехнологічне обладнання та європейські стандарти управління якістю, охорони праці й екології забезпечують відповідність виробництва найкращим світовим практикам. Загальна потужність переробки становить 3,5 млн тонн насіння соняшника на рік. Компанія забезпечує бутильованою олією внутрішній ринок та експортує олію наливом і фасовану до понад 60 країн світу. (ela.kpi.ua)

Бутильована соняшникова олія. До 10% соняшникової олії додатково переробляється, розливається та продається на внутрішньому ринку та за кордоном. АТ «Кернел-Трейд» представляє продукцію на ринку під торговими марками «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «QLIO», «MARINADO», «Le Blanc», «KERNEL», «Premi» (додаток А).

Експорт зернових. Кернел є надійною ланкою між тисячами виробників зернових культур у Чорноморському регіоні та міжнародними ринками. Компанія експортує понад 5 млн тонн кукурудзи, пшениці, сої, ріпаку та ячменю. Близько 80% продукції експортується до країн Близького Сходу, Північної Африки, Європейського Союзу, інші 20% – у Східну Азію та на південь Африки.

Логістика зернових повністю контролюється компанією завдяки власній мережі елеваторів і двом глибоководним портовим терміналам на узбережжі Чорного моря. Частка Кернел в українському експорті зернових становить близько 9%.

Експорт олії. Кернел, провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, охоплює 8% світового та близько 30% українського ринків. Свою продукцію компанія постачає до понад 80 країн світу, демонструючи високий рівень виконання експортних контрактів. (ela.kpi.ua)

Портові термінали. Портові термінали Кернел замикають інфраструктурну ланку руху товару з поля на вантажні судна, забезпечуючи оперативність і якість експортної логістики. Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 6,5 млн тонн на рік. Ефективні прийомка й відвантаження, сучасні елеваторні потужності та глибоководний причал дають змогу вантажити судна типу Panamax водотоннажністю до 80 тис. тонн.

Бізнес-модель діяльності АТ «Кернел-Трейд» відображена на рис. 2.2. (er.nau.edu.ua)

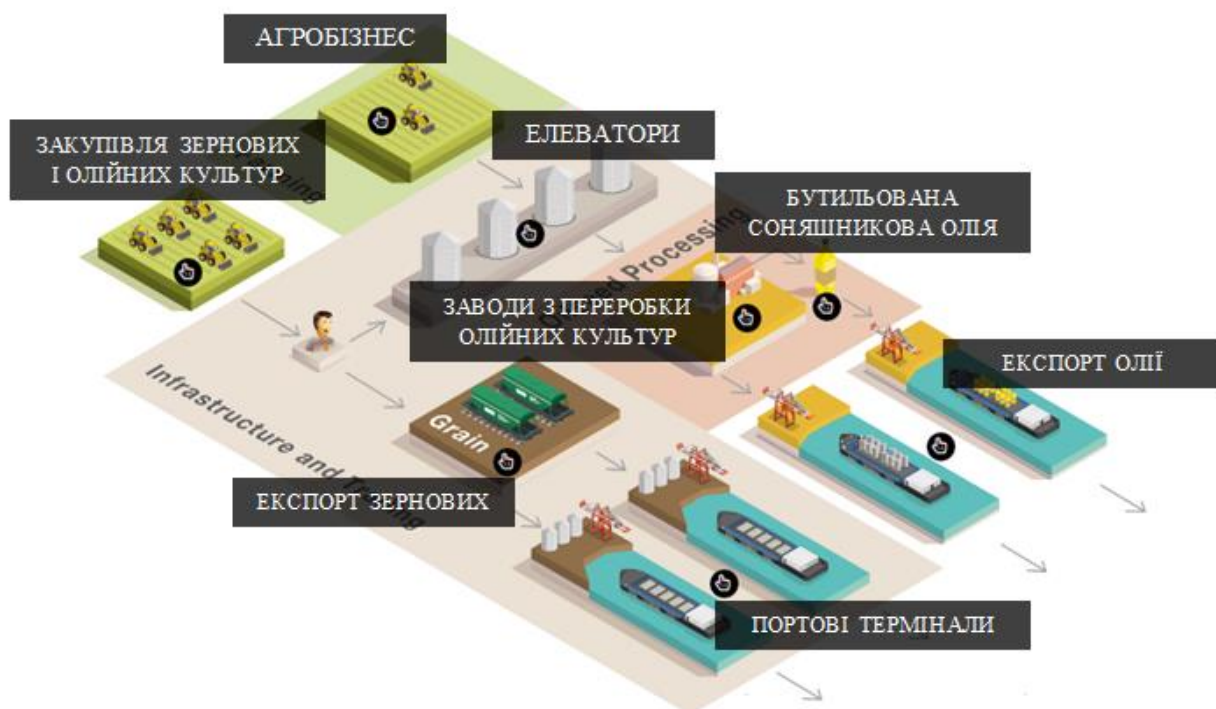


Рис.2.2. Бізнес-модель діяльності АТ «Кернел-Трейд»

Ключові цінності та керівні принципи АТ «Кернел-Трейд» відображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові цінності та керівні принципи АТ «Кернел-Трейд»

Фінансова стабільність	Стійка ділова репутація	Професійна команда лідерів
<ul style="list-style-type: none"> - стратегічний системний менеджмент; - синергія (www.hneu.edu.ua) і бізнес-інтеграції; - ефективне управління активами та ресурсами; - зміни та інновації 	<ul style="list-style-type: none"> - прозорість і чесність; - відповідальне лідерство; - дотримання законів і правил; - сталий розвиток і соціальна відповідальність; - здоров'я на робочому місці; - екологічна відповідальність 	<ul style="list-style-type: none"> - партнерство та єдність цілей; - залученість як внутрішнє підприємництво; - взаємоповага та довіра; - розвиток потенціалу людей

1. Стратегічний системний менеджмент (iee.org.ua). Принципи управління Кернел забезпечують перехід від кількісного зростання до якісного. Компанія каскадує стратегію і цілі на операційний рівень, трансформує їх реалізацію в щоденну роботу управлінців, розвиває культуру внутрішнього підприємництва та безперервного вдосконалення.

2. Синергія бізнес-інтеграції. Бізнес-сегменти Кернел тісно пов'язані між собою стратегічною єдністю та узгодженістю цілей, їхня взаємна інтеграція створює додаткову вартість і сприятливо впливає на загальний фінансовий результат. Компанія регулярно проводить бенчмаркінг сегментів, ефективно використовує експертизу та мультиплікує успішні корпоративні практики. Кернел застосовує синергію взаємодії бізнесів, підрозділів і функцій всередині компанії для отримання найвищого результату.

3. Ефективне управління активами (iie.org.ua) та ресурсами. Кернел захищає активи, підвищує їхню ефективність, дбайливо ставиться до грошових і матеріальних ресурсів, інформації, управляє ключовими ризиками.

4. Зміни та інновації. Компанія гнучка в ухваленні рішень. Кернел не боїться змін, а сприймає їх як нові можливості для розвитку. Компанія поліпшує якість своїх активів, будує сучасні технологічні підприємства, вдосконалює процеси, навчає персонал. Підприємство орієнтується на світові практики й адаптує під себе найкращі з них, враховуючи політичну та ринкову специфіку, зміни зовнішнього середовища й унікальні особливості компанії.

5. Прозорість і чесність. Кернел – публічна компанія. Прозорість і чесність – запорука успіху компанії у відносинах з колегами, акціонерами, інвесторами і партнерами. Компанія зрозуміла і послідовна у своїх рішеннях і діях. Достовірність і відкритість інформації є основою діяльності фірми.

6. Відповідальне лідерство. Кернел відповідально ставиться до свого лідерства на ринку та того впливу, що має на країну, людей і компанії, з (iie.org.ua) якими (career.kernel.ua) співпрацює. Компанія сприяє розвитку аграрного сектора в регіонах присутності Кернел, власним прикладом формує ділову культуру ведення національного бізнесу. Компанія чесно веде бізнес з діловими партнерами, оперативно реагує на їхні звернення, несе відповідальність за взяті (dSPACE.nau.edu.ua) зобов'язання, професійно підходить до виконання умов контрактів. (career.kernel.ua)

Компанія створила ефективну систему внутрішнього контролю, яка забезпечує: своєчасне виявлення і аналіз ризиків; повноту і достовірність фінансової, бухгалтерської, статистичної, управлінської та іншої звітності; дотримання законодавчих і нормативних правових актів, політик і процедур; збереження активів компанії; ефективно і економне використання ресурсів.

Кернел взаємодіє з надійними партнерами і приймає рішення про співпрацю, виходячи з таких факторів, як надійність, якість, ціна, доступність. Кернел прагне будувати ділові відносини з партнерами, які також цінують і

демонструють високі етичні стандарти у своїй діловій практиці.
(career.kernel.ua)

7. Дотримання законів і правил. Кернел дотримується чинного законодавства і міжнародних правових норм, шанує корпоративні цінності і керівні принципи, діє відповідно до внутрішніх політик і процедур.

8. Сталий розвиток і соціальна відповідальність. Кернел прагне створювати комфортні умови праці для своїх співробітників, (dspace.nau.edu.ua) підтримує їх у складних життєвих ситуаціях. Охорона праці та безпека людей є ключовим пріоритетом. Компанія надає широкі можливості для навчання (dspace.nau.edu.ua) і професійного розвитку.

9. Здоров'я на робочому місці. Кернел дбає про своїх співробітників. Компанія слідує своїм процедурам і просуває культуру безпеки, тому що команда – це головна цінність. Кожен співробітник має право на негайні дії для забезпечення безпеки людей, незалежно від ролі, посади або відповідальності.

10. Екологічна відповідальність. Кернел відповідально ставиться до збереження навколишнього середовища (career.kernel.ua) для майбутніх поколінь.

11. Партнерство та єдність цілей. Основний принцип внутрішньої взаємодії компанії – партнерство. Кернел – згуртована, професійна команда однодумців, яка рухає вперед компанію – світового лідера у своїй галузі. Кожен демонструє правильну модель поведінки і взаємодії в команді. Обіймаючи різні посади, працюючи в різних дивізіонах і департаментах, країнах і регіонах, кожен робить спільну справу задля досягнення загального результату.
(career.kernel.ua)

12. Залученість як внутрішнє підприємництво. В компанії ставляться до роботи з любов'ю, захопленістю та самовідданістю, як до власного бізнесу чи справи всього життя. Кожен усвідомлює важливість свого впливу на загальний результат і вважає за свій обов'язок зробити внесок у процвітання компанії.

13. Взаємоповага та довіра. Культура поваги і довіри в компанії – (iie.org.ua) це не просто доброзичливе ставлення один (career.kernel.ua) до

одного, це **однакове** розуміння та сприйняття бачення, цінностей і керівних принципів. Це **правильна** структура управління, яка чітко визначає розподіл функцій, **що** дає змогу брати на себе відповідальність і ухвалювати рішення. Це зрозумілі правила гри і відсутність подвійних стандартів. **Кернел** завжди коректні й аргументовані у діловому спілкуванні з колегами всередині компанії та за її межами.

14. **Розвиток потенціалу людей.** Завдяки правильній стратегії, динамічному зростанню і кадровій політиці, орієнтованій на розвиток, кожен співробітник компанії має можливість здобувати нові знання, виявляти себе, реалізовувати власні амбіції та потенціал. 73% керівників на різних рівнях побудували свою кар'єру в Кернел, отримавши унікальну експертизу і нові перспективи. **Компанія** приділяє значну увагу навчанню і (career.kernel.ua) розвитку управлінців, спеціалістів і молоді з високим потенціалом (dspace.nau.edu.ua) [25].

Попри всі труднощі, з якими стикається наша країна після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, компанія продовжує працювати. Результати діяльності АТ «Кернел-Трейд» відображені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Результати діяльності АТ «Кернел-Трейд» [32]

Починаючи з 1995 року, **Кернел** динамічно зростає, щороку підтверджуючи лідерство в агропромисловому секторі і забезпечуючи агропродукцією всі континенти світу.

Для компанії важливо не тільки те, чого вона досягає, але і як. Щодня підприємство виконує сотні бізнес операцій і приймає тисячі рішень, що не мають універсальної формули, при цьому впливають на результативність компанії сьогодні та її стійкість в довгостроковій перспективі. В будь-якій ситуації Кернел покладається на бачення і місію компанії, цінності і керівні принципи, (dspace.nau.edu.ua) що формують корпоративну філософію і культуру. (www.kernel.ua)

2.2. Особливості публічного управління в аграрному секторі на прикладі АТ «Кернел-Трейд»

АТ «Кернел-Трейд» є одним з (iie.org.ua) найбільших сільськогосподарських підприємств в Україні і (dspace.nau.edu.ua) може слугувати прикладом особливостей публічного управління в аграрному секторі.

Публічне управління діяльності Кернел в аграрному секторі має на меті забезпечення дотримання стандартів якості, безпеки, екологічних та соціальних норм, а також забезпечення стабільності та розвитку галузі. Держава виступає як регулятор, який створює правову базу, встановлює вимоги та норми, контролює діяльність компанії і забезпечує дотримання правил гри.

Україна живе в умовах активної політичної перебудови, яка включає створення та вдосконалення національного законодавства і підтримку міжнародних антикорупційних ініціатив. У цьому розрізі особливість агробізнесу полягає в тому, що українські аграрні компанії, зокрема Кернел, виступають постачальниками сільгосппродукції на зовнішні ринки. Отже, сільськогосподарська продукція має відповідати вимогам усіх ділових партнерів.

Кернел дотримується чинного законодавства і міжнародних правових норм. Компанія шанує корпоративні цінності і керівні принципи, (dspace.nau.edu.ua) діє відповідно до внутрішніх політик і процедур. Компанія виступає проти корупції та шахрайства на державному рівні і жорстко бореться з їхніми проявами всередині компанії, протидіє конфліктам інтересів, (dspace.nau.edu.ua) здатним завдати фінансової та репутаційної шкоди. Підприємство захищає і просуває інтереси законними професійними способами, які не чинять негативного впливу на її ділову репутацію.

Кернел рішуче виступає проти хабарництва відповідно до законів про боротьбу з хабарництвом. Компанія дотримується принципу «нульової толерантності» до будь-яких проявів корупції та хабарництва [17].

У взаємодії з державними органами, підприємствами, установами Кернел дотримується норм українського та міжнародного законодавства, етичних стандартів, які забороняють хабарництво і корупцію. Співробітники Кернел у відносинах з державними службовцями діють у відповідності з чинним законодавством, галузевими стандартами і політикою Кернел.

Компанія повністю дотримується всіх чинних антимонопольних і конкурентних законів, справедливості у відносинах з клієнтами, постачальниками, конкурентами та іншими третіми особами. Кернел, як світовий експортер сільськогосподарської продукції щодня проводить імпортно-експортні операції, відповідально дотримуючись всіх чинних локальних, регіональних і міжнародних торговельних законів, правил і норм. Компанія дотримується режиму економічних санкцій і обмежень на ввезення/вивезення продукції. (career.kernel.ua)

Кернел своєчасно проходить незалежний аудит і публікує фінансову звітність, оприлюднює інформацію про стратегію, операційну діяльність, істотні ризики. Для компанії є неприйнятними спроби маніпулювання фінансовою інформацією.

Підприємство проводить публічні тендери та (dspace.nau.edu.ua) аргументує свій вибір постачальників, кожен учасник тендера має змогу повідомити компанію про порушення його прав. Кожен з сторін у межах своєї сфери відповідальності і повноважень повинен достовірно й відкрито робити записи щодо ділових операцій з аргументацією ухвалених рішень, своєчасно вести і надавати звітну документацію, сприяти прозорості фінансової та нефінансової інформації. (career.kernel.ua)

Кернел будує компанію з довгостроковою перспективою, тому сталий розвиток вважає одним з головних принципів своєї діяльності. Кернел прагне створювати комфортні умови праці для своїх співробітників, (dspace.nau.edu.ua) підтримує їх у складних життєвих ситуаціях. Охорона праці та безпека людей є ключовим пріоритетом. Підприємство надає широкі можливості для навчання (dspace.nau.edu.ua) і професійного розвитку.

На всіх етапах свого виробництва Кернел мінімізує споживання енергоресурсів і кількість відходів, **дбайливо обробляє землю** (dspace.nau.edu.ua) і чітко контролює якість своєї продукції [17].

Специфіка аграрного бізнесу в тому, що виробник несе відповідальність за весь ланцюг життя продукту – від вирощування сировини й до випуску готової продукції на її основі. Навіть більше – агропродукція, виготовлена на території України, є складовою загального експорту, репрезентує країну в масштабі всього світу, тобто має відповідати міжнародним стандартам якості та безпеки.

Що стосується національного законодавства, Кернел керується законами та державними стандартами, які регламентують випуск продукції, що входить до спектру діяльності агробізнесу. Так, якщо компанія спеціалізується на **зернових та олійних** (dspace.nau.edu.ua) культурах, харчових продуктах на їх основі та кормах для тварин, то для неї в рамках ринку України орієнтирами будуть **закони «Про основні принципи та вимоги до безпеки і якості харчових продуктів»**, (dspace.nuph.edu.ua) **«Про зерно та ринок зерна в Україні»**, **«Про безпеку та гігієну кормів»** тощо.

Для збереження конкурентної переваги на зовнішніх ринках важливо дотримуватися не лише національного законодавства, але й підтверджувати відповідність вимогам інших країн. Цей процес набуває ще більшої актуальності в рамках виконання Україною угоди про асоціацію з ЄС, що веде до адаптації законодавства відповідно до вимог директив Європейського Союзу.

Усе це є передумовою впровадження та підтвердження добровільної сертифікації на відповідність міжнародним стандартам.

Зокрема, для аграрних компаній, зокрема Кернел, актуальними є такі міжнародні стандарти:

- ISO 9001 – Системи управління якістю.
- **ISO 22000 – Система менеджменту безпеки про-дуктів харчування.**

Вимоги до організацій ланцюга виробництва і постачання. (base.dnsgb.com.ua)

– FSSC 22000 – Система сертифікації виробників продуктів харчування (ISO 22000 + ISO / TS 22002-1 + додаткові вимоги)

– IFS food – Міжнародний стандарт харчової продукції. Стандарт на проведення перевірок якості і безпеки харчової продукції <https://bitly.su/pzCW>

– GMP + B1 – Виробництво, торгівля та послуги ✓ GMP + B3 – Торгівля, збирання, зберігання та перевалка.

– GMP + B4 – Перевезення автомобільним та залізничним транспортом, фрахтування.

– ISCC - EU – International Sustainability and Carbon Certification – EUROPEAN UNION – Міжнародна стійкість і вуглецева сертифікація – Європейський Союз [9].

Кернел налагоджує відкриту взаємодію з колегами, орендодавцями та місцевими громадами, допомагаючи останнім у їхніх нагальних потребах. Щорічно реалізує десятки масштабних і сотні локальних соціальних проєктів, які крок за кроком приводять до якісних змін соціальної інфраструктури в регіонах присутності (dSPACE.nau.edu.ua) компанії. (career.kernel.ua)

Кернел відповідально ставиться до збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь. Компанія дотримується таких принципів у сфері охорони навколишнього середовища:

– відповідальність перед населенням у регіонах присутності (dSPACE.nau.edu.ua) / діяльності в частині охорони навколишнього середовища;

– раціональне використання енергетичних та природних ресурсів, підтримання проєктів з охорони навколишнього середовища;

– усвідомлена і відповідальна проєктна діяльність – реалізація інвестиційних проєктів з урахуванням оцінки впливу на навколишнє середовище;

– раціональне і збалансоване використання природних ресурсів;

– навчання і розвиток персоналу в сфері охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів;

- дотримання вимог законодавства України та міжнародних стандартів у галузі екології та охорони навколишнього середовища;
- відкритість, інформування та прийняття до уваги думки зацікавлених сторін;
- дотримання третіми сторонами (підрядниками, агентами і т.д.) чинного законодавства у сфері охорони навколишнього середовища (career.kernel.ua) [17].

Для ефективного розвитку бізнесу на міжнародному рівні АТ «Кернел-Трейд» важливо підтверджувати, що запропоновані сировина та товари були вирощені й виготовлені підприємствами, діяльність яких відповідає вимогам чинного законодавства, світовим стандартам якості, ustalеним етичним і діловим нормам ведення бізнесу у справі протидії корупції й шахрайству, а також управлінні ризиками щодо міжнародних санкцій.

Посилення економічної співпраці між Україною та іншими країнами світу створило умови для об'єднання зусиль у протидії корупції. Така співпраця відбувається в рамках міжнародних організацій, які визначають запобігання та протидію корупції одним із пріоритетів своєї діяльності.

Україна ратифікувала та активно інтегрує в національному законодавстві головні міжнародні акти щодо [боротьби з корупцією: \(dspace.univd.edu.ua\)](http://dspace.univd.edu.ua)

– Конвенція ООН протикорупції, ратифікована Україною в Законі № 251-V від 18.10.2006.

– Кримінальна конвенція Ради Європи [про боротьбу з корупцією](http://dspace.univd.edu.ua) ETS №173, що набула чинності в Україні 18.10.2006.

– [Декларація ООН про боротьбу з корупцією і хабарництвом у міжнародних комерційних операціях. \(dspace.univd.edu.ua\)](http://dspace.univd.edu.ua)

– [Конвенція щодо боротьби з підкупом посадових осіб іноземних держав під час проведення міжнародних ділових операцій. \(pravo.org.ua\)](http://pravo.org.ua)

Важливу роль у впровадженні комплаєнс-принципів ведення бізнесу, зокрема, і в аграрній галузі, відіграла екстериторіальність. Серед міжнародних

актів, що суттєво впливають на [боротьбу з корупцією \(dcmaup.com.ua\)](http://dcmaup.com.ua) в Україні, можна виділити такі:

– Foreign Corrupt Practices Act/FCPA, що діє з 1977 р.

– Закон Великобританії «Про боротьбу з [хабарництвом](http://dspace.univd.edu.ua)» (UK Bribery Act/УКБА), [що набув чинності 1 липня \(dcmaup.com.ua\)](http://dcmaup.com.ua) 2011 року.

– Закон Франції SAPIN II.

Сфера застосування цих законів регулює антикорупційну діяльність у рамках заборони підкупу іноземних посадових осіб, у тому числі працівників іноземних органів державної влади, публічних міжнародних організацій або їх представників, фізичних осіб у комерційних організаціях [9].

В українській законодавчій практиці для протидії корупції було прийнято відповідні закони: Закони України «Про Національне антикорупційне бюро України» (2014 р.), «Про запобігання корупції» (2014 р.), «Про здійснення державних закупівель» (2010 р.), «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» (2014 р.).

Також для посилення ефективності боротьби з корупцією в Україні було внесено зміни до Кримінального кодексу України, Адміністративного кодексу України, Актів Президента України, Актів Кабінету Міністрів України, Наказів Міністерства юстиції України, Рішень Національного агентства з питань запобігання корупції тощо.

Крім законодавчої основи у боротьбі з корупцією, представники аграрного сектора діють через бізнес асоціації всередині ринку. Така взаємодія дозволяє окреслити коло питань, які постають перед учасниками сектора, отримати професійні консультації від експертів та сформулювати звернення до відповідних державних органів. Головна перевага участі в асоціаціях – можливість зворотного зв'язку від держави на рівні організацій. Індивідуальні звернення представників аграрного бізнесу незалежно від форм власності менш перспективні в плані донесення й вирішення, ніж звернення асоціацій.

Агробізнес, як і решта напрямів діяльності українських компаній, постійно ризикує стати об'єктом корупції. Запровадження комплаєнс-функції, побудованої на основі міжнародних антикорупційних вимог, сприятиме підвищенню рівня довіри до українських аграрних компаній на світовій арені, залученню інвестицій та застосуванню інновацій, матиме позитивний приклад партнерства всередині країни, стане інструментом захисту акціонерів, інвесторів, топ-менеджменту та інших стейкхолдерів від антикорупційних ризиків.

Складові системи комплаєнсу Кернел можна розділити на три групи:

1. Превентивні заходи:

– Корпоративний кодекс та Політики і процедури відповідності. Серед них: Політика регулювання конфлікту інтересів і протидії шахрайству й корупції, Політика безпеки, Кадрова політика, Політика закупівель, Політика управління ризиками, Політика рівних можливостей та культурного різноманіття, Політика сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, Кодекс взаємодії з постачальниками, Процедура отримання і розгляду інформації, що надійшла через канали Гарячої лінії, Процедура управління діловими подарунками та гостинністю, Процедура захисту заявників, Процедура взаємодії з місцевими громадами, Процедура надання благодійних платежів, Процедура проведення корпоративних розслідувань, Процедура перевірки контрагентів тощо.

– Систематична звітність раді директорів.

– Запровадження посади комплаєнс-офіцера.

– Навчання, комунікації, індивідуальна консультаційна підтримка працівників усіх підрозділів.

2. Механізми виявлення фактів порушення: гаряча лінія; моніторинг / аудит / корпоративні розслідування; програма захисту заявників, перевірка контрагентів.

3. Заходи для коригування: моніторинг впровадження коригувальних заходів; впровадження внутрішніх контролів; дисциплінарний механізм. Як

бачимо, система комплаєнсу – це не теоретичне зведення правил, а дієвий інструмент, заснований на практиці роботи з реальними ситуаціями [9].

Основні положення «Політики управління конфліктом інтересів та протидії шахрайству і корупції (www.undp.org)» (www.undp.org) АТ «Кернел-Трейд» включають наступні антикорупційні контролю та заходи:

- Забороняється залучення представників для здійснення будь-яких операцій, що суперечать вимогам чинного антикорупційного законодавства, Політиці та внутрішнім нормативним документам Кернел.

- Забороняється здійснення будь-яких корупційних платежів через представників і проведення оплат третій стороні, якщо відомо, що даний платіж повністю або частково буде прямо або побічно переданий державному службовцю.

- Проведення обов'язкової перевірки потенційного представника з метою оцінки корупційних і комплаєнс-ризиків, визначення репутації, бенефіціарного права.

- Співробітники Кернел або представники, що діють від імені Кернел не повинні чинити неправомірного впливу на посадових осіб державних органів, установ і підприємств.

- Заборонені пропонування грошей, (profrozvytok.org.ua) цінних паперів, подарунків, розваг або інших матеріальних і нематеріальних цінностей, а також незаконне надання послуг, вигод, переваг як майнового, так і немайнового характеру державним службовцям та політичним діячам, а також членам їх сімей в обмін на отримання, збереження, захист бізнесу або отримання комерційної переваги (законної чи незаконної), або прийняття рішення, яке може спричинити вигоду для бізнес-інтересів Кернел.

- Чинне законодавство не забороняє Кернел брати участь в законних ділових операціях з державними органами, установами і підприємствами.

- Заборонені благодійні внески, якщо їх метою є вчинення неналежного впливу на державного службовця або іншу особу.

— Всі договори/платежі з цільовим призначенням благодійність, спонсорська допомога, соціальна відповідальність та взаємодія з органами (profrozvytok.org.ua) місцевого самоврядування проходять обов'язкову оцінку з боку Комплаєнс – менеджера.

– Витрати на політичні цілі заборонені Політикою Кернел, так як вони можуть стати підставою для звинувачень у корупції.

– Кернел не відшкодовує витрати, пов'язані з особистими по жертвами співробітників на політичні цілі. (profrozvytok.org.ua)

– У Кернел заборонені будь-які винагороди за спрощення формальностей (англ. - «facilitation payment»).

– Кернел забезпечує повне і точне ведення звітної та бухгалтерської документації. (profrozvytok.org.ua)

– Співробітник Кернел зобов'язаний підписувати тільки ті документи, включаючи договори/контракти, які співробітник уповноважений підписувати, і які на думку співробітника є точними та вірними (profrozvytok.org.ua) [26].

Формування передумов сталого розвитку як держави загалом, так і окремих регіонів можливі лише за умови нарощення не лише виробничого, а й природно-ресурсного, демографічного, науково-технічного, рекреаційного, інформаційного та соціально-культурного потенціалу. (socrates.vsau.org)

Невід'ємною складовою цього процесу є корпоративна соціальна відповідальність Кернел у місцях ведення бізнесу. Активна громадська й соціальна позиція представників аграрного бізнесу проявляється в зацікавленості життям регіонів присутності, розробці та втіленні програм розвитку, що відповідають потребам місцевості, де ведеться сільськогосподарська діяльність компаній.

АТ «Кернел-Трейд» вивчає потреби регіонів, знаходить підрядників, виділяє кошти на будівництво шкіл, доріг, сприяють збільшенню робочих місць, інвестує в енергоефективні технології тощо. Усе це позитивно впливає на розвиток як українських сіл загалом, так і сільськогосподарського сектору зокрема, інфраструктури регіонів, розширення соціальних можливостей для

мешканців тощо. Водночас інтенсивний розвиток регіонів та ініціативи агрокомпаній часто пов'язані з утворенням зон комплаєнс-ризиків, зокрема, у розрізі співпраці бізнесу з представниками на місцях.

Особливістю аграрної соціальної відповідальності Кернел є взаємодія з орендодавцями й місцевими громадами. Співпраця агробізнесу з орендодавцями ґрунтується на принципах чесності та прозорості. Це задекларовано в бізнес-регламентах, відповідних статутах та процедурах. Представники Кернел тісно спілкуються з орендодавцями для розуміння потреб регіону, вивчення соціальних, економічних і екологічних проблем місцевості, формування бюджету розвитку тощо.

Для взаємодії з місцевими громадами на основі принципів комплаєнсу АТ «Кернел-Трейд» застосовуються такі інструменти:

- проведення загальних зборів на місцях;
- щорічне затвердження бюджету та плану розвитку регіону на основі загальних зборів;
- звітність про використання коштів (протоколи та ведення внутрішніх документів і обліку);
- перевірка фактів використання коштів за призначенням;
- консультування;
- виступи комплаєнс-офіцера на загальних зборах;
- перевірка контрагентів на предмет зацікавлених осіб тощо [9].

Корпоративна соціальна відповідальність Кернел створює безліч можливостей для розвитку регіонів присутності. Враховуючи, що в Україні триває процес розширення географії експорту, освоєння нових ринків буде неможливим без вдосконалення різних аспектів бізнесу, взаємодії з державою та представниками місцевої громади. Комплексний розвиток включає і якість продукції, і ціноутворення, і впровадження світових стандартів ведення бізнес-комунікації.

Додаткова перевага запровадження комплаєнс-стратегії в напрямку КСВ діяльності АТ «Кернел-Трейд» – створення дієвого інструменту для зміни усталених форм ведення бізнесу на місцях, шлях заміни корупційних стереотипів співпраці на нові прозорі моделі.

2.3. Оцінка проблем і викликів АТ «Кернел-Трейд» в сучасних умовах

Через повномасштабне вторгнення Росії в Україну Кернел був змушений перетворитися з абсолютного лідера, орієнтованого на зростання, на компанію, головним пріоритетом якої є виживання. Стратегія виживання компанії базується на трьох основних цілях: зберегти своїх співробітників, зберегти свою операційну діяльність і зберегти нашу країну.

Витрати компанії, пов'язані з війною, становлять 521 млн. дол., включаючи збитки, які були визнані у фінансовій звітності за 2022 фінансовий рік, втрати в необоротних активах, втрати в запасах, інші корпоративні втрати та збільшення соціальних витрат компанії.

Головним пріоритетом Кернел є безпека співробітників і їхніх сімей. З 24 лютого компанія координує евакуацію співробітників із регіонів, де ведуться активні військові дії, покриває пов'язані з цим витрати на переїзд і надає необхідну додаткову допомогу.

З початку війни майже 1300 співробітників компанії об'єдналися в різні підрозділи оборони для захисту України. Кернел зосереджена на забезпеченні необхідних засобів захисту та додаткової фінансової підтримки таких працівників та їхніх родин. Компанія прагне постійно підтримувати співробітників до моменту скасування воєнного стану в Україні. Додаткова фінансова допомога, надана підприємством таким працівникам, склала 2,3 млн. дол. Проводячи евакуацію з регіонів підвищеного ризику, фірма сприяла переміщенню 312 співробітників, спрямувавши на це 538 тис. дол.

На жаль, Кернел втратив 14 співробітників, які загинули, захищаючи Україну. На підтримку їхніх сімей було виділено 400 тис. дол. Внаслідок бойових дій 51 працівник отримав поранення.

З першого дня повномасштабного вторгнення був створений спеціальний гуманітарний штаб, основним напрямком діяльності якого є фінансування та закупівля тактичного обладнання, медикаментів, продуктів харчування та вантажівок як для потребуючих цивільних осіб, так і для захисників України.

Керуючись такими потребами, Кернел спрямував на ці цілі понад 26 млн. дол. у 2022 фінансовому році. Спеціально для захисників України Кернел закупив і поставив 23,5 тис. **одиниць тактичного спорядження, (t.me)** зокрема захисних жилетів, шоломів, дронів, засобів зв'язку та інших засобів. Окрім тактичної техніки, група забезпечує Збройні сили тим, що найбільше потребує – позашляховиками, яких на передову вже поставлено 577 штук [32].

Відповідно до військових заявок Кернел безкоштовно надав у якості гуманітарної допомоги **5 тис. тонн зерна, 1 млн. літрів соняшникової олії та понад 1,8 млн. одиниць** інших продуктів харчування, а також понад 800 тис. **одиниць медикаментів і медичного обладнання. (t.me)** У таких напрямках «Кернел» буде продовжувати свою гуманітарну діяльність до перемоги України у війні.

Через війну компанії доводиться тимчасово відкладати свою стратегію зростання та працювати в режимі виживання. Враховуючи невизначеність майбутньої доступності морського експорту, а також бізнес-середовище в Україні, Кернел має призупинити свої стратегічні ініціативи та перегляне свою довгострокову стратегію, коли ступінь невизначеності зменшиться.

Ключовою проблемою для діяльності компанії виявилася неможливість експорту товарів через українські чорноморські порти, що призупинило всі експортні операції через глибоководні порти. Альтернативні експортні маршрути через кордон Україна-ЄС не були готові прийняти величезні потоки товарів на експорт, тому підприємство припинило практично всю експортну діяльність. З невтішним прогресом на полі бою наприкінці березня 2022

існувала велика ймовірність утримати експорт закритим на тривалий час і навіть втратити весь південь України разом з усіма портами.

За таких обставин найбільше постраждає сільськогосподарський бізнес, оскільки він з часом стає збитковим, не маючи можливості вийти на міжнародний ринок, вимагаючи великого оборотного капіталу для продовження діяльності та несучи значний соціальний тягар. Враховуючи також обмежений прогрес, досягнутий тоді з кредиторами щодо нового графіка погашення боргу, у квітні 2022 року Рада Директорів вирішила продати деякі сільськогосподарські підприємства, щоб знизити ризики для бізнесу. (mind.ua)

Незважаючи на всі труднощі з дефіцитом рослинництва та невизначеністю збуту сільгосппродукції, компанія вирішила продовжити весняну посівну кампанію в своєму агропідприємстві, за винятком 28 тис. га землі в північних регіонах України, які постраждали від вторгнення Росії. Компанія збільшила частку посівних площ під соняшник, щоб компенсувати зменшення площ під кукурудзою [32].

Підприємство повністю зосередило свої зусилля на створенні альтернативних експортних шляхів. Це було надзвичайно складне завдання, особливо для такого гіганта, як Кернел. У 4 кварталі 2022 фінансового року експорт зерна становив лише 4%, а соняшникової олії – лише 15% від рівня 2 кварталу. Витрати на логістику зросли в 4 кварталі 2022 фінансового року, що зробило операції з експорту зерна збитковими. Стало очевидним, що масштабної та економічно життєздатної альтернативи морському експорту товарів з України немає. Лише з відкриттям зернового коридору за ініціативою ООН компанія досягла суттєвих обсягів експорту, що дозволяє підтримувати певний рівень своєї діяльності. До цього діяльність Кернел була збитковою.

Діяльність з переробки олійних культур у 2022 фінансовому році призвела до негативного показника EBITDA у розмірі 70 мільйонів доларів США, головним чином зазнавши величезних втрат у розмірі 185 мільйонів доларів США, (krs.chmnu.edu.ua) пов'язаних із запасами, в основному через переоцінку запасів, а також списання знищених запасів, резерву для запасів

розташованих на територіях, окупованих Росією, та знецінення гудвілу та майна, які були визнані у другому півріччі [2022 фінансового року \(krs.chmnu.edu.ua\)](#) через вторгнення Росії в Україну. З початком війни обсяги продажів компанії зменшилися, що було зумовлено зростанням світових цін на соняшникову олію та зниженням внутрішніх цін на насіння соняшнику.

Показник EBITDA сегмента інфраструктури та торгівлі склав 237 мільйонів доларів США у 2022 фінансовому році, що на 34% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Ланцюжок створення вартості експорту зерна в Україні склав 103 мільйони доларів США EBITDA, включаючи 82 мільйони доларів США збитків через пошкодження та списання запасів і створення резервів під дебіторську заборгованість. Загалом експорт зерна в Україні був збитковим у 4 кварталі 2022 фінансового року, що відображає труднощі у створенні ефективних альтернативних маршрутів експорту.

У 2022 фінансовому році EBITDA агробізнесу склала 219 мільйонів доларів США, що на 52% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року, включаючи збитки в розмірі 145 мільйонів доларів, спричинені знеціненням активів і втратою запасів через триваючу війну в Україні. У першому півріччі агробізнес забезпечив прибуток, а в другому півріччі підприємство було операційно збитковим. Крім того, станом на 30 червня 2022 року залишилося нереалізованим майже 800 тис. тонн насіння кукурудзи та соняшнику власного виробництва.

Через труднощі з ліквідністю здатність компанії обслуговувати борг постраждала. Хоча Кернел продовжували сплачувати відсотки по всій заборгованості, компанія була змушена розпочати переговори з банками, щоб отримати звільнення [від погашення основної суми кредиту \(ea.donntu.org\)](#) до 30 вересня 2022 року. Однак через продовження російської агресії компанія знову вийшла на новий раунд переговорів. Станом на кінець 2022 року більшість кредиторів підприємства підписали такі відмови [32].

Кернел прогнозує, що 2023 фінансовий рік буде найскладнішим сезоном у історії компанії, стратегія Кернел буде спрямована не на отримання прибутків, а скоріше про операції з управління ліквідністю та збереження.

У новий сезон компанія ввійшла з рекордом запасів понад 2,5 млн. тонн зернових, олійних культур та соняшникової олії на суму майже 900 мільйонів доларів США, що створює величезний тиск на сховища фірми з огляду на наближення нової збиральної кампанії. Зернова угода, підписана в липні 2022 за сприяння ООН і Туреччини дозволила уникнути повного краху зернових та логістичної інфраструктури. Однак останні російські заяви під надуманим приводом в односторонньому порядку припинення зернової угоди створює величезну невизначеність щодо її продовження в майбутньому.

Кернел постійно досліджує альтернативні варіанти експорту та має план дій, підготовлений на той випадок, коли для експорту Чорне море буде недоступним. Більше того, навіть якщо зернова угода буде продовжена, вона залишається під загрозою саботажу з боку Росії. Неодноразово російські представники навмисно затримували огляд суден, а вихідна черга, яка чекала на вихід з Босфору наприкінці жовтня перевищила 100 суден понад 2 млн тонн сільськогосподарської продукції. Деяким суднам довелося чекати більше 20 днів для перевірки. Такі затримки суттєво збільшити витрати на логістику та зменшили фінансові результати.

Незважаючи ні на що, компанія продовжуватиме працювати над створенням альтернативних експортних шляхів, хоча для збільшення обсягів експорту будуть необхідні значні капітальні витрати. Компанія попередньо оцінює такі інвестиційні потреби у понад 170 мільйонів доларів, включаючи залізничні контейнери для олії, зернових і їжі; залізничні платформи; морські та річкові судна; вантажівки; і придбання або будівництво наземних перевантажувальних потужностей, що дозволяє згладити сполучення між залізницею України та ЄС.

Навіть якщо зерновий коридор буде працювати, залишається великий ризик знищення або серйозного пошкодження ключової портової

інфраструктури. Такі випадки вже відомі, коли 4 червня 2022 був здійснений ракетний удар по зерновому терміналу у Миколаєві. Таким чином, залишається ризик зіткнутися з терміною потребою придбати портові потужності в сусідніх країнах або в інших частинах України.

Окрім інвестицій у внутрішню логістику та портову інфраструктуру для підтримки експортних можливостей компанії, перед Кернел стоїть ще одна проблема – забезпечення підвищеного рівня роботи капіталу, оскільки стрімко зростають ціни на сировину і подовжений інтервал логістики мав постійний негативний вплив на грошовий цикл.

У такій ситуації майбутнє невизначене, і, залежно від вищезазначених потреб, виникає необхідність терміново шукати капітал для фінансування виживання компанії. Враховуючи те, що кредитний ринок зараз закритий для українських компаній, акціонерне фінансування може бути останнім і єдиним доступним варіантом. Діючи заздалегідь, Рада директорів запропонувала акціонерам схвалити створення статутного акціонерного капіталу, який може бути використаний на розсуд Ради для випуску акцій, коли виникне така потреба.

Окрім ризиків, наведених вище, восени з'явилася ще одна загроза: постійні відключення електроенергії по всій Україні, спричинені численними ракетними ударами Росії по українській цивільній енергетичній інфраструктурі. Росія суттєво зруйнувала українські електростанції та пошкодила інфраструктуру розподілу електроенергії. Це спричинило перебої з електропостачанням. Агробізнес найбільш вразливий, а саме переробка олійних культур, на яку припадає понад 70% загального споживання електроенергії компанії та є найважливішим бізнес-напрямком Кернел сьогодні. На даний момент цей ризик контрольований, проте будь-який наступний масштабний дефіцит електроенергії для залізниць, експортних терміналів або ключових силосів також може порушити можливості експорту зерна [32].

Мабуть, це вперше в історії, коли врожай в Україні не є першорядним. Очікується, що розмір врожаю значно зменшиться з огляду на численні

проблеми, з якими зіткнулися фермери, включаючи окупацію територій і військові дії, брак сировини та обігових коштів, неоптимальну технологію вирощування сільськогосподарських культур, труднощі з логістикою та зростання витрат, і, нарешті, погана погода у вересні 2022 р. Але внутрішню пропозицію посилять величезні перехідні запаси зернових та олійних культур, які перевищують 20 мільйонів тонн шести основних товарів (кукурудза, пшениця, ячмінь, соняшник, соя та ріпак), тоді як історичне середнє наближається до 5 мільйонів тонн.

Загальна ситуація не залишає підстав для оптимізму. Затримки з поверненням ПДВ при експорті товарів призводять до виснаження обігових коштів. Крім того, розбіжність між офіційним і ринковим курсами гривня/долар США відкидає ринок в тінь, а Кернел, будучи публічною, прозорою та сумлінною компанією, програє конкуренцію за закупівлю олійних тив гравцям, які працюють на сірому ринку.

В 2021 році компанія оголосила про нову амбітну Стратегію розвитку до 2026 року, але тепер компанія змушена відкласти її та жити згідно з новим планом на випадок надзвичайних ситуацій, головною метою якого є збереження діяльності та виживання компанії. На даний момент не йдеться про зростання та розширення, а про підтримку мінімально необхідного рівня експорту для покриття витрат, для виплати зарплати та обслуговування боргу. Доцільність Стратегії 2026 буде додатково оцінена після стабілізації ситуації в Україні [32].

Під час війни в Україні Кернел демонструє здатність до екстремальних викликів, зміцнюючи своє лідерство і продовжуючи підтримувати принципи Глобального договору ООН. У 2022 фінансовому році компанія спрямувала 26 млн. дол. на соціальні витрати, включаючи підтримку захисників України та гуманітарну допомогу, а також соціальну підтримку власних співробітників та соціальні проекти в сільських регіонах діяльності компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

3.1. Зарубіжний досвід державного регулювання (dspace.nuft.edu.ua) та державної підтримки аграрного сектору

Визначальним для розвитку українського сільського господарства є внесок фермерських господарств, у тому числі сімейних фермерських господарств. (docs.dtkk.ua) Їхня роль зумовлена соціальноекономічною ефективністю, що досягається за сприятливих умов функціонування, формування яких повинно стати важливою складовою державної аграрної політики. Українське сільське господарство працює значно нижче свого потенціалу.

Найефективнішим засобом регулювання сільського господарства виступає державна підтримка, оскільки її застосування безпосередньо пов'язано із забезпеченням продовольчої безпеки, підвищенням рівня життя селян. (dspace.nuft.edu.ua) У європейській практиці використовується диверсифікована система інструментів державної підтримки аграрного підприємництва, тому вивчення умов ефективного їх використання нині актуальне.

Державна підтримка аграрного підприємництва в Україні знаходиться у фазі систематизації чинників розвитку, пошуку невикористаних резервів підвищення його ефективності у сімейних фермерських господарствах. Тому використання зарубіжного досвіду з (www.agrosvit.info) урахуванням української специфіки актуальне і потребує подальшого дослідження.

Потреба в державному регулюванні економіки теоретично обґрунтована Дж. М. Кейнсом. За визначенням останнього, «Мета державного втручання полягає в забезпеченні прибутковості капіталу, запобіганні соціальному вибуху, який може статися внаслідок безробіття, падіння рівня життя, інфляції та інших явищ». На думку дослідника та його прихильників, «державна повинна взяти на себе відповідальність не лише за стан виробництва, формування

сукупного попиту, але й за ситуацію в аграрному секторі зайнятості, збереження та ефективне використання трудових ресурсів, регулювання (politics.ellib.org.ua) зростання доходів населення» [34, с. 122].

На сьогодні аграрний сектор вимагає оптимального сполучення державного регулювання і ринкових важелів, постає необхідність розробки теорії та удосконалювання практики державного впливу на макро- і мікроекономічні процеси в аграрному секторі економіки та пов'язаних з ним галузях. Цьому підтвердженням слугують наведені методи регулювання формування та розвитку аграрного сектору і регіональних ринків (рис.3.1).

Правова основа регулювання		
Адміністративні методи регулювання		
Встановлення порядку реєстрації й ліцензування аграрних підприємств	Регламентація діяльності аграрних підприємств	Стандартизація та сертифікація
Встановлення квот для зовнішньоекономічної діяльності	Державне замовлення на контракти	Адміністративні заборони й обмеження
Аграрний сектор економіки держави		
Економічні методи регулювання аграрного сектору		
Фінансово-кредитне регулювання	Податкове регулювання	Інвестиційне регулювання
Регулювання цін	Бюджетне регулювання	Регулювання розвитку (false-science.ucoz.ua) регіональних ринків
Закони України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, (ea.donntu.org) розпорядження міністерств, відомств, комітетів, (dspace.nuft.edu.ua) рішення місцевих адміністрацій (false-science.ucoz.ua)		

Рис.3.1. Методи регулювання аграрного сектору економіки

У розвитку економіки виділяють три глобальні функції держави:

1. Ефективність. Держава покликана створити таку економічну ситуацію, яка використовувала б різні економічні інструменти і забезпечила б ефективне функціонування виробничої діяльності. З даної позиції, велике значення має антимонопольна діяльність держави в аграрному секторі, активізація

цивілізованої конкуренції, забезпечення максимально сприятливих умов дії ринкового механізму».

2. Справедливість – це отримання високих прибутків тими, хто досягнув успіху в конкуренції на ринку продовольства та аграрної товарної продукції, і послуг, капіталів і робочої сили, і наявність низьких доходів у тих, хто зазнав у цьому невдачу. Чистий ринковий розподіл не гарантує учасникам процесу виробництва отримання хоч би прожиткового мінімуму. У зв'язку із цим держава бере на себе функцію перерозподілу доходів через податки підтримуючи при цьому непрацевдатних та пенсіонерів. Держава піклується про зайнятість населення, гарантує мінімальний рівень споживання через мінімальну зарплату.

3. Стабільність проявляється, коли держава підтримує економічну стабільність, згладжує циклічну форму розвитку економіки [22, с. 216-218].

Суб'єктами аграрного підприємництва виступають фермерські господарства та підприємства з виробництва і переробки сільськогосподарської продукції, зберігання та реалізації товарної аграрної продукції.

Фермерські господарства відіграють визначальну роль у розвитку аграрного сектору розвинених країн світу. Виробляючи понад 50% валової продукції сільського господарства, вони відзначаються високим рівнем продуктивності праці, екологічністю продукції, підтримкою екосистем територій. Завдяки гнучкості й мобільності, вони швидко реагують на потреби ринку і шукають найоптимальніші шляхи використання власних ресурсів. Сімейні фермерські господарства у світі становлять понад 500 мільйонів, мають у розпорядженні понад 70% сільськогосподарських угідь і виготовляють понад 80% продукції сільського господарства (dSPACE.nuft.edu.ua) [38].

Вони потребують специфічних інструментів підтримки від держави внаслідок значнішої ризикованості їх діяльності та дещо складніших умов доступу до додаткових ресурсів.

Один з основних напрямів підтримки у міжнародній практиці – це інструменти прямого впливу. Досвід розвинених країн показує, що розвиток

аграрних підприємств залежить від прямої державної підтримки. Зокрема, в ЄС на субсидії щорічно виділяється близько 40% усього бюджету Європейського Союзу. У структурі компенсаційних виплат 75 відсотків становлять виплати з розрахунку на земельну площу і поголів'я худоби.

У європейській практиці застосовують різні інструменти фінансового стимулювання сімейних фермерських господарств, серед яких:

- компенсація частини витрат на сплату відсотків за кредитами;
- створення дієвої системи земельно-іпотечного кредитування;
- надання гарантій при кредитуванні, що зумовлює і зниження відсоткової ставки за кредитами у зв'язку зі зменшенням ризику неповернення коштів;

- розвиток лізингу, що сприяє активізації інвестиційних вкладень;
- стимулювання інноваційної діяльності через діючі венчурні фонди;
- формування регіональних фондів кредитування суб'єктів аграрного підприємництва. (www.agrosvit.info)

Поєднання різних інструментів стимулювання створює передумови для диверсифікації джерел фінансування та активізації (www.oridu.odessa.ua)

аграрного підприємництва. За даними Європейської комісії, в ЄС державна підтримка розвитку фермерства здійснюється таким чином:

- державна підтримка новостворених фермерських господарств;
- державна підтримка фермерських господарств, які знаходяться в несприятливих районах; (www.kntu.kr.ua)
- додаткова спеціальна підтримка молодих фермерів;
- підтримка спадкоємства;
- державна підтримка створення кредитних кооперативів на селі.

Серед основних напрямів державної підтримки сільського господарства у країнах ЄС можна виокремити наступні

- використання переважно економічних методів державного регулювання аграрного сектору;

- реалізація (cyberleninka.ru) цільових програм через фінансування окремих видів господарської діяльності;
- забезпечення рівних умов господарювання для всіх суб'єктів аграрного ринку через ціновий механізм, виплати на одиницю продукції, площі, голову худоби;
- створення і функціонування дорадницьких центрів;
- розробка та забезпечення (cyberleninka.ru) фінансування спеціальних програм, спрямованих на підтримку сімейних фермерських господарств, які працюють у важких умовах (www.kntu.kr.ua) господарської діяльності;
- створення ефективної й адекватної системи підтримки доходів для фермерів (cyberleninka.ru) [34, с. 123].

Вивчення досвіду зарубіжних країн набуває важливого значення для України. У європейських країнах з розвинутою ринковою економікою простежується підтримка аграрного підприємництва.

У Німеччині існує спеціальна управлінська програма «Загальна концепція науково-технічної політики в співвідношенні з аграрним підприємництвом», за якою передбачається сприяння в галузі наукових досліджень, фінансування ризикової діяльності, поліпшення умов передачі технологій, забезпечення науковими кадрами. У країні наявна велика кількість закладів, які надають консультації фермерам з різноманітних питань. Консультаційні центри фінансуються в основному урядом.

Значну підтримку фермерським господарствам уряд Німеччини надає за допомогою кредитів і субсидій. З бюджету федерації та земель для них надаються пільгові інвестиційні кредити, особливо при освоєнні високотехнологічних виробництв. Державна підтримка фермерських господарств направлена передусім на забезпечення його фінансової самостійності. У федеральній програмі субсидування фермерських господарств існує спеціальна стаття допомоги для підвищення частки власних коштів, що становить майже 30% усіх субсидій. Фермерам, які створюють нові сімейні фермерські господарства, надаються кредити строком на 20 років. Значна увага

приділяється інформаційним і консультаційним послугам у нових галузях (dspace.nuft.edu.ua) технології, перебудові професійного навчання, особливо підвищенню кваліфікації фахівців, які спеціалізуються на інноваціях. (dspace.nuft.edu.ua)

У межах цільових програм аграрному підприємництву і раніше виділялися чималі кошти для таких програм, як біотехнологія, (www.business-inform.net) високопродуктивні сучасні засоби механізації.

Зважаючи на наведене вище, можна стверджувати, що для України найбільш цінний досвід Німеччини. Проведені дослідження показали, що державна підтримка в Німеччині використовує найефективніший вид регулювання аграрного виробництва, який забезпечує:

- доведення до робочого стану сільськогосподарських угідь, (dspace.nuft.edu.ua) а саме: запобігання ерозії ґрунту; збереження у ґрунті органічних речовин, проведення гумус-досліджень ґрунту; чіткого дотримання сівозмін; заборон на спалювання стерні; зрошування сільськогосподарських угідь; застосування заходів захисту і збереження постійних пасовищ; збереження в сільськогосподарських районах елементів ландшафту;

- збереження флори та фауни, зокрема дотримання вимог зі збереження птахів, малого звірівництва, ґрунтових вод, застосування обмежень з використання нітратів, зокрема дотримання вимог щодо обробки ґрунту азотними добривами, дотримання вимог (dspace.nuft.edu.ua) стосовно зберігання рідких органічних добрив, твердого гною, сінажу та силосу, впровадження обмежень щодо використання пестицидів, дотримання вимог із захисту рослин, зокрема культурних, дотримання вимог із захисту сільськогосподарської худоби, а також бджіл;

- дотримання вимог щодо ідентифікації та реєстрації худоби, зокрема свиней, великої рогатої худоби, кіз та овець, а також маркування м'яса;

- доведення до стандартів виробництво, гігієну й безпеку харчових продуктів, дотримання вимог із виробництва та гігієни кормів;

— розробка та впровадження санкцій, систематичний контроль діяльності аграрного підприємництва [34, с. 124].

Значну роль у розвитку аграрного підприємництва, а також активізації діяльності сімейних фермерських господарств, відіграє сільськогосподарське страхування. В європейській практиці створено кілька моделей сільськогосподарського страхування, що спрямовані на формування ефективних механізмів управління ризиками у господарській діяльності фермерських господарств:

1. Державне відшкодування втрат фермерських господарств (Греція, Кіпр) – страхування сільськогосподарських ризиків являє собою обов'язковий вид страхування для виробників сільськогосподарської продукції у досліджуваних країнах.

2. Державно-приватне партнерство (Німеччина, Франція, Іспанія, Португалія, (www.oridu.odessa.ua) Ізраїль, Туреччина, Австрія) – держава окреслює систему ризиків, які будуть компенсуватися за рахунок субсидій. Визначає, яка частина витрат виробників на страхування врожаю чи худоби буде компенсована за рахунок субсидій та здійснює організацію перестраховування, тоді як приватні компанії здійснюють компенсацію втрат згідно з програмами страхування, які не відшкодовуються державою. (dspace.nuft.edu.ua) Роль страховика полягає в адмініструванні, організації та просуванні страхових послуг. У разі настання катастрофічних збитків держава пропонує страховикам програми перестраховування або застосовує механізми міжнародного перестраховування. (www.oridu.odessa.ua)

3. Створення моделей аграрного страхування з мінімальним державним втручанням (Німеччина, Швеція). В цих моделях беруть участь тільки дві сторони страхувальник і страховик. До прикладу, в Німеччині не існує розвинутої програми субсидування страхування аграрних ризиків, проте існують три інструменти управління ними:

— ситуаційні виплати державної допомоги після значних несприятливих погодних подій (повністю фінансуються урядом);

- виплати з фонду страхування хвороб худоби, який частково фінансується державою;

- діє приватне страхування від градобою, яке здійснюється на добровільній основі (dspace.nuft.edu.ua) [1, с. 45].

Як важливий для підвищення фінансових можливостей фермерських господарств України слід вказати розвиток агрострахування. Сільськогосподарське страхування, як інструмент управління ризиками, вимагає системної підтримки держави. Для уникнення зловживань страховиками необхідно в Закон України «Про агрострахування» внести зміни щодо регулювання витрат на адміністрування страхування. Повинна бути розроблена методика формування тарифів на страхування сільськогосподарських культур залежно від природно-економічних зон їх вирощування та притаманних ризиків. (dspace.nuft.edu.ua)

Досвід європейських розвинених країн підтверджує необхідність програмно-цільового підходу до державного регулювання аграрного підприємництва. Стимулюючі заходи мають бути чітко пов'язані зі зростанням ефективності в діяльності суб'єктів підприємництва. Цільові програми підтримки суб'єктів аграрного підприємництва повинні доповнюватися формуванням інформаційно-консультаційної системи. Для цього необхідно реалізувати ряд заходів (рис.3.2).

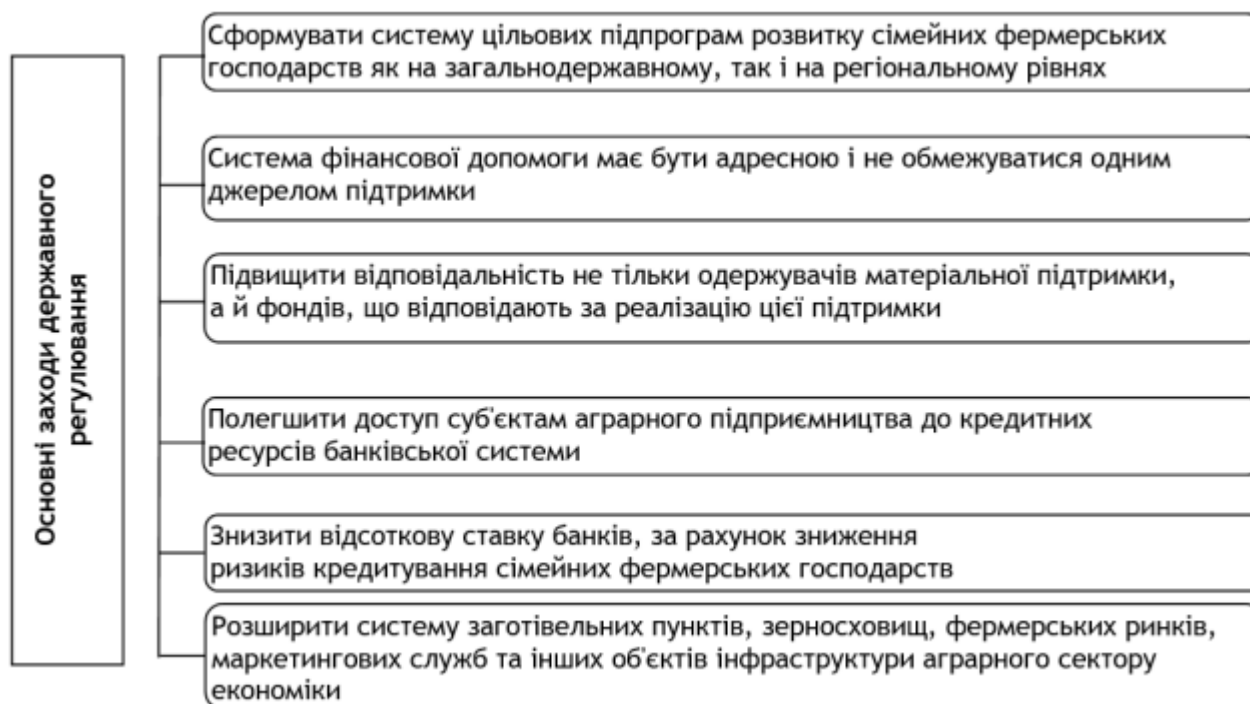


Рис.3.2. Державне регулювання аграрного підприємництва

У сучасних умовах об'єктивно зростає необхідність концептуального осмислення ролі державного регулювання аграрного сектору в частині формування довгострокової стратегії та методологічних підходів до її реалізації на основі досвіду зарубіжних країн. (elartu.tntu.edu.ua) У процесі розробки стратегії розвитку державної підтримки національного аграрного сектору слід повною мірою враховувати вплив зовнішніх чинників та (dspace.nuft.edu.ua) їхні наслідки, як-то відображено на відповідній схемі (рис.3.3).



Рис.3.3. Схеми стратегії розвитку державної підтримки аграрного сектора (dspace.mnau.edu.ua)

Дослідження підтверджують, що пріоритетами підтримки в розвинутих країнах слугують наступні: підвищення купівельної спроможності споживачів і забезпечення контролю якості аграрної продукції та продовольства; (www.pdau.edu.ua) в Україні – видатки на аграрну освіту, об'єкти інфраструктури, інспекційні послуги, дослідження і розробки.

Враховуючи досвід існуючих механізмів державної підтримки сільського господарства в країнах з ринковою економікою, зокрема в Німеччині, можна зробити висновки щодо удосконалення напрямів державної підтримки вітчизняного аграрного сектора. Підвищення ефективності державної підтримки сільського господарства в Україні можна забезпечити за рахунок:

- збільшення обсягів державної підтримки тих товаровиробників, які виробляють переважну частину основної сільськогосподарської продукції, проживають у сільській місцевості та живуть за рахунок доходів, отриманих від роботи в сільському господарстві;

— реалізації цільових програм через фінансування окремих видів діяльності сільськогосподарських виробників із використанням механізму контролю та, за необхідності, застосування санкцій;

— переходу на використання переважно економічних методів державного регулювання галузі;

— дотримання принципу конкурентності при наданні державної підтримки з метою забезпечення однакових умов господарювання для усіх суб'єктів аграрного ринку. (dspace.nuft.edu.ua)

Система державної підтримки суб'єктів аграрного підприємництва має бути спрямована на формування умов для їх інтеграції в систему суспільних аграрних відносин, оскільки через обмеженість ресурсного потенціалу їхні позиції на ринку нестійкі. Успішність аграрного підприємництва в країнах ЄС зумовлена комплексним підходом до його розвитку, що відображено у державних стратегіях і програмах.

Доведено, що кожна країна обирає оптимальне (fp.cibs.ubs.edu.ua) співвідношення між різноманітними інструментами підтримки підприємництва залежно від національних особливостей розвитку аграрного сектору (dspace.nuft.edu.ua) та пріоритетних цілей (dspace.nau.edu.ua) агропродовольчої політики. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою диверсифікованих джерел фінансової підтримки суб'єктів аграрного підприємництва.

3.2. Шляхи вдосконалення публічного управління в аграрному секторі

Досліджуючи теоретичні й практичні аспекти розбудови ефективної системи державного управління функціонування [аграрного сектору України, \(dspace.nuft.edu.ua\)](#) вивчення зарубіжного досвіду показує, що в сучасних умовах згаданий чинник залишається надзвичайно важливим завданням владних і самоврядних інституцій держави для забезпечення його конкурентного розвитку.

За роки незалежності України вітчизняний аграрний сектор формувався і розвивався завдяки здійсненим ринковим трансформаціям. Головними серед них були приватизація державних сільськогосподарських, переробних і сервісних підприємств, реорганізація колишніх колгоспів, міжгосподарських й інших підприємств та організацій створення на їх базі принципово нових суб'єктів агропромислової діяльності ринкового типу, формування [інфраструктури аграрного ринку \(dspace.nuft.edu.ua\)](#) та конкурентного середовища. Із запровадженням ринкових механізмів цінового і податкового регулювання, державних програм підтримки окремих напрямів господарської діяльності, заходів із розвитку кредитування створювалися сприятливі умови для активізації зовнішньоекономічної діяльності, визначалися заходи в питаннях розвитку українського села та сільських територій тощо [21, с. 65]. Україна стала [членом міжнародної продовольчої організації \(ФАО ООН\), вступила до \(www.economy.nayka.com.ua\) Світової організації торгівлі \(СОТ\) \(dspace.wunu.edu.ua\) та \(www.lecture.in.ua\)](#) до інших чисельних міжнародних союзів й об'єднань, де питанням сільського розвитку надається велика увага.

Такі складні процеси вимагали досконалих наукових обґрунтувань з підготовки чисельних законодавчих і нормативних актів, організації системи контролю за дотриманням їх вимог по всій території держави, проведення професійних дискусій і переговорів з різними міжнародними й внутрідержавними інституціями, створення громадських об'єднань

агровиробників та інших недержавних організацій, здійснення ряду інших організаційних, адміністративно-контрольних, економічних, соціальних екологічних, наукових, кадрових та інших функцій держави. За цей період в основному на відповідному комунікаційному рівні забезпечував центральний орган виконавчої влади – Міністерство аграрної політики та продовольства України разом із регіональними і місцевими органами державного управління, за активної участі Національної академії аграрних наук України, закладами вищої і середньоспеціальної освіти та іншими пов'язаними структурами державного регулювання [2, с. 4].

Разом із тим [розвиток аграрного сектору економіки \(dspace.nuft.edu.ua\)](https://dspace.nuft.edu.ua) України постійно зазнає впливу чисельних зовнішніх і внутрішніх чинників. На даному етапі перед органами державного управління виникають принципово нові, не менш важливі, складні та відповідальні завдання врегулювання масштабних процесів, які проявляються останнім часом [в аграрній сфері \(dspace.nuft.edu.ua\)](https://dspace.nuft.edu.ua) та суттєво змінюють не тільки характер соціально-економічних та екологічних проблем, а й одночасно спричиняють появу нових, специфічних, [у тому числі \(dspace.nuft.edu.ua\)](https://dspace.nuft.edu.ua) [загрозливих тенденцій.](https://dspace.nuft.edu.ua)

[Участь України в міжнародних організаціях, необхідність виконання угоди про Євроасоціацію та інші обставини вимагають в аграрній сфері \(dspace.nuft.edu.ua\) дотримання узгоджених ними принципів, критеріїв та відповідної ідентичності сталого розвитку, розширення інтеграційних процесів, що ще залишається важливим завданням політиків, законодавців, чиновників, органів самоврядування, вчених та безпосередньо учасників аграрного ринку. \(economyandsociety.in.ua\)](https://dspace.nuft.edu.ua)

Дослідження вчених також показують, що в чистому вигляді при всіх відмінностях немає жодної країни з розвиненим агропромисловим виробництвом, де б цілком панувала ринкова стихія. Сучасна ринкова аграрна економіка у світі – це насамперед економіка регульованого і соціально орієнтованого господарства, де утверджується важлива роль держави у створенні сприятливих умов для ефективного функціонування аграрного ринку,

гарантування належного рівня продовольчого забезпечення населення тощо. Вирішення таких завдань підтримується передусім збалансованими міжгалузевими відносинами, необхідним рівнем державної фінансової підтримки як виробників, так і споживачів продовольчих товарів, застосуванням різних механізмів **податкового, кредитного, митного, інвестиційного, цінового, інноваційного та інших видів державного регулювання, (www.pdaa.edu.ua)** страхуванням від природних і ринкових ризиків, які розробляють і реалізують в основному органи державного управління аграрним сектором економіки з широким залученням самоврядних організацій [7, с. 117].

Як правило, у багатьох розвинених країнах такі механізми регулювання аграрного ринку стабільно діють протягом 5-7 років, а потім за необхідності переглядаються. Така практика державного регулювання, як одного з основних елементів державного управління, поряд із підприємливістю надає учасникам аграрного ринку впевненості в стабільності державної політики та прибутковості господарювання.

Для прикладу, стосовно державної бюджетної політики **на відміну від (dspace.nuft.edu.ua)** такої практики, в Україні постійно змінюються механізми або взагалі скасовуються не лише окремі важливі бюджетні програми, а й обсяги державної підтримки в цілому. **Протягом останніх років (dspace.nuft.edu.ua)** практично зникли такі напрями державної підтримки:

- обслуговуюча сільськогосподарська кооперація,
- дорадча діяльність,
- розвиток оптових продовольчих ринків,
- виконання цільових заходів із підвищення родючості ґрунтів,
- розвиток селекції в рослинництві і тваринництві,
- боротьба з шкідниками та хворобами **рослин і тварин, (dspace.nuft.edu.ua)**
- організація виставок і біржової торгівлі,

– підтримка розвитку лізингу для придбання сільськогосподарської техніки і племінних тварин та багато інших, які не обмежуються правилами СОТ та не викривлюють цінову ситуацію на продовольчому ринку.

А таким важливим цільовим програмам державної підтримки, як часткове здешевлення вартості кредитів, підтримка розвитку тваринництва, садівництва, виноградарства, ягідництва і хмелярства, малозабезпечених верств населення у придбанні продуктів харчування і цілому ряду інших притаманний нестабільний характер.

Із метою наближення конкурентних переваг для національних сільгоспвиробників при вступі до СОТ Україна погодилася, що обсяги їхньої державної підтримки можуть досягати до 3,4 млрд дол. США. Проте навіть орієнтовне наближення до таких обсягів підтримки жодного року не спостерігалось [11].

Крім того, погіршення податкової складової державної політики щодо сільгоспвиробників через скасування пільг зі сплати податку на додану вартість і зміни механізмів сплати фіксованого сільськогосподарського податку, обсяги яких у попередні роки досягали 70% й більше загальних обсягів бюджетної підтримки, призвели до втрати стабільного та важливого чинника збереження обігових коштів для організації господарської діяльності. Зміна механізмів і застосування додаткових видів оподаткування призвели й до суттєвого збільшення податкового навантаження та ускладнили механізми податкового регулювання в сільському господарстві, що суперечить проголошеним принципам дерегуляції в державі. Колишня система оподаткування сільгоспвиробників виступала важливим фактором не тільки для вирівнювання конкурентних передумов із зарубіжними учасниками ринку, а й формування сприятливого середовища для активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки. (economyandsociety.in.ua) Так, за даними статистики, тільки за період з 2010-го по 2019 р. капітальні інвестиції в сільське господарство зросли в 5,7 разів, харчову промисловість та виробництво тютюнових виробів – у 3,7 разів.

Особливо важливим виявилось одночасне сприяння пільгового оподаткування сільгоспвиробників прозорості та повноті сплати податків та забезпечило аграрному сектору можливість стати одним із вагомих секторів економіки щодо формування державного і місцевих бюджетів. Разом із тим, за різними оцінками, така зміна системи оподаткування сільгоспвиробників у сучасних складних умовах швидше за все спонукатиме до тінізації податкових відносин.

За даними фіскальної служби України, якщо у період 2010–2018 рр. середньорічний ріст сплати податків сільгоспвиробниками становив 10,8 %, то у 2019 р. порівняно з 2018-м ріст сплати податків зменшився до 2,2 %, або майже у 5 разів.

Як наслідок, через зазначені та ряд інших інституційних чинників на продовольчому ринку не досягається збалансування: попиту і пропозиції; виробництва продукції тваринництва й землеробства для збалансування харчування населення; недостатнє забезпечення потреб агровиробників фінансовими, в тому числі (dspace.nuft.edu.ua) кредитними ресурсами і матеріально-технічними засобами виробництва; все частіше проявляються тенденції формування експортно-сировинно орієнтованої аграрної економіки та зменшення уваги вирішенню проблем внутрішнього продовольчого ринку тощо.

Розбудова ефективної системи державного управління, зокрема його базової складової – удосконалення механізмів державного регулювання аграрною економікою України, яка ще крім того знаходиться в процесі складних трансформацій, неможлива без чіткого визначення теоретичних і практичних засад.

У наукових працях поняття «система» в основному визначається як сукупність елементів, певним чином пов'язаних і взаємодіючих між собою для впливу на відповідне середовище. В даному випадку – це агросфера, яка включає аграрний сектор економіки та, за великим рахунком, окремі напрями розвитку сільських територій, (dspace.nuft.edu.ua) які пов'язані з використанням

земельних, водних та інших природних ресурсів, трудової зайнятості та інших взаємопов'язаних напрямів життєзабезпечення сільського населення.

Якщо розглядати систему державного управління **аграрним сектором економіки, (vsau.org)** то вона повинна органічно виступати підсистемою загального державного управління. Враховуючи масштабність завдань, наявність накопичених складних проблем розвитку аграрної сфери, згадана система має отримати риси самодостатності, структурованості, надійності та адаптивності до відповідних ускладнень, комунікативності, ієрархічності, самоорганізації середовища тощо.

В умовах децентралізації влади повинно бути чітко визначено виключні функції держави та органів місцевого самоврядування, окреслено вертикальні й горизонтальні зв'язки, зокрема в питаннях стимулювання, контролю, примусу, керованості, підлеглості з використанням відносин партнерства, добровільності, конкурентності. (vsau.org) Мається на увазі, що кожен суб'єкт слугує носієм певних прав, обов'язків та відповідальності, які реалізуються в процесі функціональної діяльності

Аналіз досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно змістовного наповнення поняття «система державного управління **аграрним сектором економіки» (vsau.org)** дає змогу визначити його як сукупність взаємодоповнюючої діяльності державних органів управління та самоврядування, створених для забезпечення сприятливих умов учасникам аграрного ринку задля виконання цілей (завдань), окреслених державною аграрною політикою.

Ефективність системи державного управління аграрним сектором значною мірою також залежить від наявності досконалого інформаційного забезпечення. Це дозволяє здійснювати своєчасне, скоординоване, обґрунтоване й цілеспрямоване регулювання соціально-економічних процесів в аграрному середовищі держави шляхом підготовки спеціальних законів для реалізації завдань **державної аграрної політики, (eapk.org.ua)** **застосування**

практичних заходів, засобів, важелів, стимулів, (www.academy.gov.ua) заборон і обмежень.

Тож з огляду на вказане вище можна дійти висновку, що державну аграрну політику, закріплену законодавством, слід розглядати як базову і невід’ємну складову державно-управлінської діяльності. Це дозволяє запропонувати відповідний алгоритм формування системи державного управління аграрною сферою України (рис.3.4).

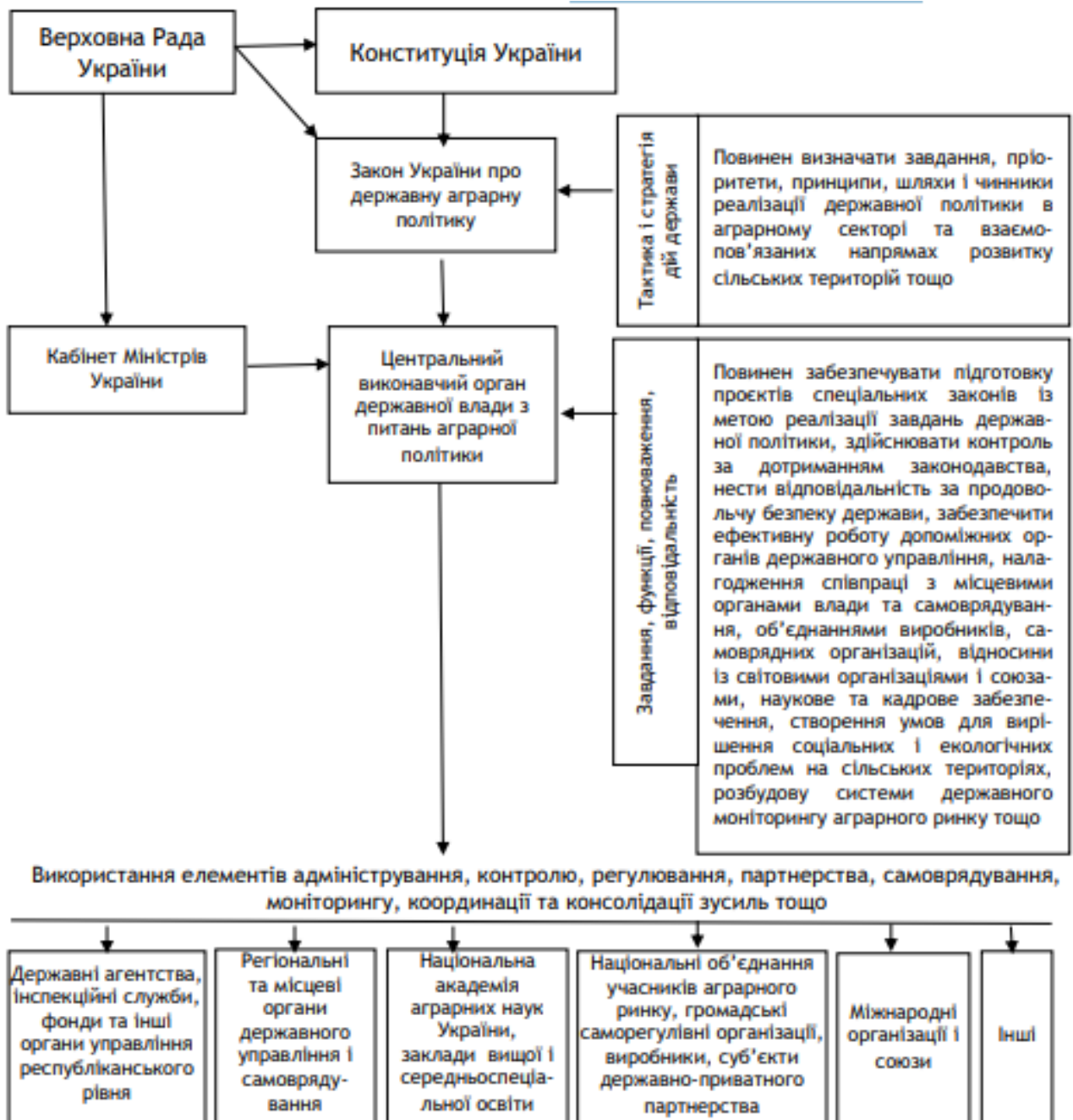


Рис. 3.4. Алгоритм формування системи державного управління аграрною сферою України (eaprk.org.ua)

Виходячи з такого алгоритму нині ситуація з організацією системи державного управління аграрним сектором економіки України (sci.ldubgd.edu.ua) виглядає вкрай розбалансованою, що позбавляє можливості розраховувати на позитивні результати щодо комплексного вирішення соціально-економічних та екологічних проблем. Це підтверджують наступні явища і тенденції.

Уже вісім років як припинив дію Закон України «Про (www.academy.gov.ua) основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року». (journal.udau.edu.ua) Це призвело до втрати принципів послідовності, етапності та системності формування спеціального аграрного законодавства, як основних інституційних інструментів реалізації завдань державної аграрної політики.

Разом із тим варто зазначити, що багато цілей державної аграрної політики на період до 2015 (journal.udau.edu.ua) р. ще й до цього часу залишаються не досягнутими. Зокрема, утвердження земельного ресурсу як аграрного капіталу, формування ефективного землевласника – селянина-господаря на землі, створення умов для (www.academy.gov.ua) життєзабезпечення селян тощо. Як свідчить практика, тільки заможний селянин, потужне дрібне аграрне підприємництво, насамперед фермерство й обслуговуюча кооперація та інші виробники при підвищенні ресурсних можливостей сільських громад найбільше забезпечуватимуть розвиток сільських територій, збереження «колиски» нації – українського села [28].

До цього слід доповнити нерегульовані процеси занепаду тваринницької й інших важливих підгалузей, формування експортно-сировинної орієнтованості агропромислового виробництва, що призводить до втрати доданої вартості, зниження уваги держави до вирішення проблем внутрішнього продовольчого ринку, відсутність законодавчих передумов для розбудови державноприватного партнерства та завершеної системи громадських самоврядних організацій, що унеможлиблює запровадження принципів

саморегулювання і забезпечення належного громадського контролю за процесами на аграрному ринку за прикладом ЄС та інших розвинених країн.

І такий перелік невирішених завдань, визначених згаданим законом, можна продовжувати, не враховуючи появу інших специфічних проблем і негативних тенденцій сільського розвитку безпосередньо на сільських територіях та в окремих об'єднаних територіальних громадах.

Дедалі частіше відстежуються тенденції штучного обмеження ролі вітчизняної аграрної науки та підготовки національних кадрів, що суперечить інтересам держави, аграрного бізнесу, територіальних громад та суспільства в цілому.

Аграрна наука і підготовка кадрів протягом останніх років фінансуються державою за залишковим принципом, що призводить до втрати престижності наукової діяльності, згорання матеріально-технічної бази, проведення наукових дослідів та ефективної діяльності закладів аграрної освіти.

Останніми роками за надзвичайно **високих темпів девальвації національної грошової одиниці (essuir.sumdu.edu.ua)** утримання будівель, рівень комунальних тарифів та вартість ресурсів уже досягає або навіть перевищує рівень їх вартості в країнах із розвинутими економіками.

Для аграрної політики держави виникають нові специфічні завдання, пов'язані зі зміною клімату, водозабезпеченням, втратою родючості ґрунтів, вирішення соціальних і екологічних проблем, відновлення забезпечення агропромислового виробництва вітчизняними ресурсами – нафтопродуктами, газом, мінеральними добривами, засобами захисту рослин і ветпрепаратами, сільськогосподарською технікою, селекційними ресурсами і т. ін.

Варто також **звернути увагу на необхідність створення сприятливих умов для суттєвого підвищення рівня конкурентності вітчизняних суб'єктів ринку.** **Адже сьогодні, а особливо завтра в умовах відкритості економіки останнім доведеться** все більше конкурувати із значно досконалішими **іноземними фірмами, а не тільки між собою.** (economyandsociety.in.ua) Потрібні результативніші заходи для захисту внутрішнього аграрного ринку,

максимально ідентифікувати законодавство до європейських аналогів, відновлювати біржову торгівлю, як основний інструмент для **об'єктивного визначення ринкових цін**, стимулювати розвиток обслуговуючої кооперації, дорадництва, запровадження **науково обґрунтованих ринкових земельних відносин**, удосконаливати антимонопольне регулювання, посилювати захист **власності, запровадження сучасної системи контролю якості продукції, вирішення** (economyandsociety.in.ua) питань розвитку сільських територій, екологічних проблем тощо [5, с.97].

Тобто стає цілком очевидним, що для вирішення згаданих та інших завдань у сучасних умовах слід формувати принципово нову інституціональну систему державного управління аграрною сферою, яка повинна базуватися на модернізованій державній аграрній політиці. Тому термінове прийняття **Закону України про** (www.academy.gov.ua) сучасну державну аграрну політику з оновленими принципами, завданнями і пріоритетами, на думку вчених, сьогодні виступає першочерговим завданням українських політиків та урядовців.

Варто зауважити, що тривалий час відсутність Закону про державну аграрну політику вносить значний деструктив у формування системного аграрного законодавства в інтересах суспільства, надає можливість окремим політикам і чиновникам лобювати на законодавчому рівні певні інтереси окремих власників, галузей і напрямів бізнесової діяльності, а не діяти у визначений спосіб, з урахуванням затверджених законодавством принципів і пріоритетів.

На рівні ООН, за значних неузгодженостей основних засад розвитку глобальних соціально-економічних і екологічних процесів, загроз через зміну клімату та інших прийнято Резолюцію щодо сталого розвитку, яка стосується переважно аграрної сфери. Запропоновані в ній засади щодо консолідації зусиль для вирішення глобальних проблем зобов'язують Україну приймати активну участь в усіх цих процесах, насамперед в особі уряду, інших органів управління, самоврядних об'єднань і союзів та суб'єктів господарювання.

У такій складній ситуації для вирішення окресленого переліку накопичених термінових і специфічних питань ринкового регулювання **аграрного сектору економіки та розвитку сільських територій** (feb.tsatu.edu.ua) стає незрозумілим ліквідація Міністерства аграрної політики та продовольства України і передача його функцій Міністерству економіки України. Так, будучи надзвичайно важливою державною інституцією, яка, передусім, повинна формувати тактику і стратегію економічного розвитку країни, забезпечувати обґрунтовані еквівалентні міжгалузеві економічні відносини, відстоювати вимоги Конституції України в питаннях розбудови соціально спрямованої економіки тощо, при цьому надання функцій регулювання, а одночасно й відповідальності за результати діяльності окремої галузі, в даному випадку **аграрного сектору економіки**, (eapk.org.ua) тут видається необґрунтованим. У світовій практиці це швидше виняток, ніж тенденція. Більше того, такі дії на рівні центральних органів виконавчої влади уже призвели до ліквідації **регіональних і місцевих державних органів управління** (eapk.org.ua) агропромисловим розвитком, які безпосередньо на відповідних територіях повинні забезпечувати дотримання вимог аграрного законодавства.

У розвинених країнах, навпаки, функціонують потужні органи **державного управління аграрною сферою** (eapk.org.ua) як на рівні держави, так і на відповідних територіях, максимально сприяючи вирішенню проблем стосовно розвитку **аграрного сектору економіки та сільських територій**. (eapk.org.ua) Це підтверджує досвід побудови системи влади у США, Франції, ФРН, Великобританії, Канаді, Нідерландах, Данії, Польщі, Литві та ін.

Тобто, якщо повернутися до алгоритму формування **системи державного управління аграрною сферою України**, (eapk.org.ua) то стає зрозуміло, що з цієї системи практично випали її базові елементи – відсутність закону про державну аграрну політику, ліквідація міністерства аграрної політики та територіальних органів державного управління, за недостатньої комунікації відносин влади з аграрною наукою, освітою, національними об'єднаннями виробників, громадськими організаціями та іншими інституціями.

Наявність таких неузгодженостей, часта зміна керівників і державних секретарів профільного міністерства, скорочення й заміна професійних працівників апарату протягом останніх років об'єктивно позбавили можливості дотримання принципу послідовності логічного удосконалення державної аграрної політики. Протягом останніх років практично не було прийнято жодного системного законодавчого акта для поліпшення регулювання та поведінки учасників аграрного ринку, практично провалено виконання [Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 \(www.niss.gov.ua\)](#) р., не створено умов для розвитку державноприватного партнерства та саморегулювання ринкових відносин тощо. Внесення не завжди достатньо обґрунтованих змін до податкового законодавства, Земельного, Бюджетного і Господарського кодексів України та інших законодавчих актів без урахування особливостей функціонування аграрного сектору економіки, за слабкої позиції профільного центрального органу державного управління, внесли деструктив і розбалансування до й так недосконалої та недовершеної аграрної політики.

Такі дії, а швидше певна бездіяльність відповідних державних інституцій уже призводять до розбалансування регуляторної політики держави, значного зниження ефективності агропромислової діяльності, подальшої втрати робочих місць на сільських територіях, зменшення калорійності харчування українців, погіршення структури експорту та інші тенденції, позбавляють можливостей забезпечення розширеного відтворення виробництва продовольчих товарів, відставання у темпах росту окремих важливих показників розвитку порівняно із загальнодержавними тенденціями тощо.

На сьогодні розбудова досконалої системи [державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій \(economyandsociety.in.ua\)](#) в Україні, включаючи удосконалення механізмів державно-приватного партнерства та самоврядування, виступає своєрідним мистецтвом, яким повинні займатися професійно і відповідально передусім кадри центрального органу виконавчої влади з питань аграрної політики в

інтересах суспільства. Водночас у складній ситуації, в якій опинилася аграрна сфера держави, потрібно знайти «золоту середину» між зарегульованістю і дерегуляцією, забезпечити скасування штучних перепон, що, безумовно, дозволить реально підвищити конкуренто-спроможність учасників вітчизняного аграрного ринку [8, с. 11].

Разом із тим держава зобов'язана регулювати тільки ті норми, які є обов'язковими, а виробників відповідно до цього необхідно мотивувати, озброювати новими сучасними знаннями і практичними науковими рекомендаціями, зокрема в питаннях запровадження сучасного менеджменту, ділової досконалості на мікро- і макрорівнях, розвитку самоврядування, що теж виступають важливими складовими сучасної системи державного управління і самоврядування аграрним сектором економіки та організації розвитку сільських територій. (vsau.org)

Дослідження підтверджують, що в сучасних умовах система державного управління аграрним сектором економіки та розвитку сільських територій вимагає суттєвої модернізації на науково обґрунтованих засадах.

Проведені ринкові трансформації в аграрному секторі, створене інституційне середовище, зокрема законодавча база, виявилися недостатніми для вирішення накопичених соціально-економічних і екологічних проблем сільського розвитку.

Звідси, необхідно терміново прийняти законодавчий акт про державну аграрну політику та пришвидчити повноцінне відновлення діяльності Міністерства аграрної політики та продовольства України з принципово оновленими функціями й повноваженнями, яке разом із місцевими органами державного управління повинно бути відповідальним за реалізацію політики держави в аграрній сфері.

ВИСНОВКИ

Аграрний сектор – це складна багатогалузева сукупність економічно взаємопов'язаних між собою виробничо-технологічним розподілом праці галузей сільського господарства, що спеціалізуються на виробництві сільськогосподарської продукції, її промислової переробки, зберігання і реалізації, яка також охоплює системи інформаційного та наукового забезпечення і характеризується глибокими відмінностями та специфікою окремих елементів, що потребує побудови індивідуальної організаційно-економічної й техніко-технологічної політики щодо всіх суб'єктів господарювання. (dspace.wunu.edu.ua)

Мета даної роботи полягала в дослідженні теоретичних положень публічного управління в аграрному секторі економіки (znau.edu.ua) та визначенні перспективних напрямів розвитку агропромислового ринку України.

В першому розділі роботи висвітлено теоретичні основи (dspace.wunu.edu.ua) публічного управління в аграрному секторі (znau.edu.ua). (znau.edu.ua) Аграрний сектор є однією з головних галузей української економіки (nubip.edu.ua), (nubip.edu.ua) що відіграє вагомий роль у формуванні ВВП та забезпеченні харчової безпеки країни. Ядро аграрного сектору становить сільське господарство, яке виробляє сільськогосподарську сировину для подальшої переробки та отримання продуктів харчування і є визначальним чинником надходження кінцевого споживання. (dspace.wunu.edu.ua)

В аграрному секторі публічне управління є важливим інструментом формування та розвитку аграрної політики, яка має на меті забезпечення стійкого розвитку сільського господарства та підвищення ефективності виробництва продуктів харчування. Основна мета публічного управління в аграрному секторі полягає у забезпеченні стабільного розвитку сільського господарства та забезпеченні харчової безпеки нації. При цьому публічне

управління повинно відповідати потребам інтересів суспільства, регулювати ринок та забезпечувати соціально-економічний розвиток сільських територій.

В другому розділі даної роботи проведено аналіз публічного управління в аграрному секторі на прикладі АТ «Кернел-Трейд». АТ «Кернел-Трейд» провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. (collaborator.biz) Публічне управління діяльності Кернел в аграрному секторі має на меті забезпечення дотримання стандартів якості, безпеки, екологічних та соціальних норм, а також забезпечення стабільності та розвитку галузі. Кернел дотримується чинного законодавства і міжнародних правових норм. Компанія шанує корпоративні цінності і керівні принципи, діє відповідно до внутрішніх політик і процедур. Компанія виступає проти корупції та шахрайства на державному рівні (www.academy.gov.ua) і жорстко бореться з їхніми проявами (ela.kpi.ua) всередині компанії, протидіє конфліктам інтересів, здатним завдати фінансової та репутаційної шкоди. (career.kernel.ua) Через повномасштабне вторгнення Росії в Україну Кернел був змушений перетворитися з абсолютного лідера, орієнтованого на зростання, на компанію, головним пріоритетом якої є виживання. Зернова угода, підписана в липні 2022 за сприяння ООН і Туреччини дозволила уникнути повного краху зернових та логістичної інфраструктури, проте залишаються ризики, коли для експорту Чорне море буде недоступним, ризики знищення або серйозного пошкодження ключової портової інфраструктури, загрози саботажу суден з боку Росії. Компанія продовжує працювати над створенням альтернативних експортних шляхів, хоча для збільшення обсягів експорту будуть необхідні значні капітальні витрати.

Третій розділ характеризує напрями вдосконалення публічного управління в аграрному секторі. Враховуючи досвід існуючих механізмів публічного управління аграрного сектору в країнах з ринковою економікою, зокрема в Німеччині, можна зробити висновки щодо удосконалення напрямів державної підтримки національного аграрного сектору. Підвищення

ефективності державної підтримки сільського господарства в Україні можна забезпечити за рахунок:

- збільшення обсягів державної підтримки тих товаровиробників, які виробляють переважну частину основної сільськогосподарської продукції, проживають у сільській місцевості та живуть за рахунок доходів, отриманих від роботи в сільському господарстві;

- реалізації цільових програм через фінансування окремих видів діяльності сільськогосподарських виробників із використанням механізму контролю та, за необхідності, застосування санкцій;

- переходу на використання переважно економічних методів державного регулювання (www.academy.gov.ua) галузі;

- дотримання принципу конкурентності при наданні державної підтримки з метою забезпечення однакових умов господарювання для усіх суб'єктів аграрного ринку. (dspace.nuft.edu.ua)

Система державної підтримки суб'єктів аграрного підприємництва має бути спрямована на формування умов для їх інтеграції в систему суспільних аграрних відносин, оскільки через обмеженість ресурсного потенціалу їхні позиції на ринку нестійкі. Успішність аграрного підприємництва в країнах ЄС зумовлена комплексним підходом до його розвитку, що відображено у державних стратегіях і програмах.

Доведено, що кожна країна обирає оптимальне (fp.cibs.ubs.edu.ua) співвідношення між різноманітними інструментами підтримки підприємництва залежно від національних особливостей розвитку аграрного сектору та пріоритетних цілей (dspace.nau.edu.ua) агропродовольчої політики.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою диверсифікованих джерел фінансової підтримки суб'єктів аграрного підприємництва.

Дослідження підтверджують, що в сучасних умовах система державного управління аграрним сектором економіки (dspace.wunu.edu.ua) та розвитку сільських територій вимагає суттєвої модернізації на науково обґрунтованих засадах.

Проведені ринкові трансформації в аграрному секторі, створене інституційне середовище, зокрема законодавча база, виявилися недостатніми для вирішення накопичених соціально-економічних і екологічних проблем сільського розвитку.

Звідси, необхідно терміново прийняти законодавчий акт про державну аграрну політику та пришвидчити повноцінне відновлення діяльності Міністерства аграрної політики та dspace.wunu.edu.ua продовольства України з принципово оновленими функціями й повноваженнями, яке разом із місцевими органами державного управління повинно бути відповідальним за реалізацію політики держави в аграрній сфері.

Для підтримки та модернізації агропродовольчого сектора, органам виконавчої влади, необхідно оперативне, достовірне і, за можливості, повне інформаційно-аналітичне забезпечення державної підтримки. Оскільки, з одного боку, державна підтримка національних виробників свідчить про потенціал держави, з іншого боку, аналіз належного використання коштів бюджету, виділених на цілі фінансування аграрного сектору, є важливим у визначенні адресності галузевої державної підтримки та ступеня впливу цільового бюджетного фінансування на процеси, що стосуються товаровиробників; ефективності та збалансованості державної підтримки державного та регіонального рівнів. library.nlu.edu.ua

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алескерова Ю.В. Моделі страхової політики при сільськогосподарському страхуванні. Економіка АПК. 2014. № 10. (dSPACE.pdaa.edu.ua) С. 45-53
2. Андрійчук В. Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 3-15.
3. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз (www.lnau.edu.ua) : моногр. К. : КНЕУ, 2005. 292 с.
4. Анікієнко В. М. Інституційні засади державного регулювання аграрного ринку на регіональному рівні. Теорія та практика держ. упр. : зб. наук. пр. Харків. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Харків : Магістр, 2010. - Вип. 2(29). - С. 343 - 352. (www.dy.nayka.com.ua)
5. Бородіна О. М. Аграрна політика України: витоки, сучасний стан і нові можливості в контексті інституціоналізму та викликів глобалізації. Економіка України. 2008. № 10. (eapK.org.ua) С. 94-111.
6. Васільєва Л.М. Удосконалення механізму державного регулювання регіональних агропромислових ком0 плексів (міжрегіональна модель). Економіка та держава. – 2011. – № 8. – С.102-106.
7. Гайдучкий П. І. Аграрна реформа Л. Д Кучми в Україні. Київ : ТОВ «Інформаційні системи, 2015. 448 с.
8. Гладій М.В., Лузан Ю.Я. Аграрні трансформації та селянські господарства в системі продовольчої безпеки України. Економіка АПК. 2020. № 5. (eapK.org.ua) С. 6-21.
9. Дайджест ділової доброчесності АТ «Кернел-Трейд». Комплаєнс в агробізнесі. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/unic-digest-12_ukr.pdf
10. Данкевич Є. М. Міжгалузєва інтеграція в аграрному секторі економіки (dSPACE.wunu.edu.ua) : моногр. Житомир : Полісся, 2013. 400 с.

11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/eaprk.org.ua>
12. Діброва А.Д. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва: теорія, методологія, практика: монографія. — К.: Формат, 2008. — 488 с.
13. Жовнірчик Я. Ф. Державне регулювання розвитку економіки регіонів та міжрегіональних економічних зв'язків: теорія, методологія, механізми: [монографія]. — Донецьк.: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2010. — 306 с. (visnyk.amu.edu.ua)
14. Ілляш І. Д., Ткач Д. В. Соціально-економічний розвиток поселень агропромислового регіону в умовах трансформації суспільства. Тернопіль : Астон, 2013. 204 с.
15. Ключник А. В., Слюсаренко А. В. Особливості державного регулювання економічного розвитку аграрного сектору. Науковий вісник МДУ імені В. О. Сухомлинського. 2014. Вип. 5.2 (101). С. 7–11.
16. Коваленко Н. В. Інноваційний тип розвитку національної економіки, як необхідна умова ефективної інтеграції у світове господарство. К : Прометей. 2006. Вип. (dspace.wunu.edu.ua) 2. С. 24 – 26.
17. Корпоративний кодекс АТ «Кернел-Трейд» URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/Corporate_Code__new_ua.pdf
18. Костецький Я. І. Новітня парадигма розвитку аграрного сектору України: дис. д-ра екон. наук : 08.00.03. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 473 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38556>
19. Лемішко О. О. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору України. (doi.org) Економіка і управління. 2013. № 4. С. 33–38.
20. Лузан Ю. Я. (dspace.wunu.edu.ua) Сучасні проблеми та основні фактори розвитку аграрного сектору України. (doi.org) Економіка АПК. 2014. № 6. С. 5–9.
21. Лупенко Ю.О. Аграрний устрій в Україні : наукове видання / за ред. Ю.О.Лупенка, М.Ф.Кропивка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 64 с

22. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Економікс: принципи, проблеми і політика : [пер. з англ.]. (dspace.wunu.edu.ua) Київ : Хагар-Демос, 1993. 785 с
23. Михненко А. М. Публічне управління та національна безпека: [монографія] / А. М. Михненко, Н. М. Грущинська, Я. Ф. Жовнірчик (та ін.) за ред. д-ра. іст. наук, проф. А.М. Михненка, та д-ра екон. наук, доц. (www.dy.nayka.com.ua) Н.М. Грущинської.– К.:НАУ, 2019.– 328 с.
24. Ніценко В. С. Теоретичні засади функціонування вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому комплексі. (dspace.wunu.edu.ua) ЕкономікаАПК. 2014. № 2. С. 63–69.
25. Офіційний веб-сайт АТ «Кернел-Трейд» URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
26. Політика управління конфліктом інтересів та протидії шахрайству і корупції (dspace.nuft.edu.ua) АТ «Кернел-Трейд». URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/10/policy_for_managing_conflicts_of_interests_combating_fraud_and_corruption_ukr.pdf.pdf
27. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року. (dspace.wunu.edu.ua) Закон України від 18.10.2005 № 2982-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2982-15#Text>
28. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору (repositsc.nuczu.edu.ua) економіки на період до 2020 року. (dspace.wunu.edu.ua) Розпорядження Кабінету Міністрів України № 806-р від 17.10.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80#Text>
29. Прокопа І. В. Структура сучасного аграрного виробництва в Україні: соціоекономічний та організаційний аспекти. Агроінком. 2012. № 7–9. С. 24–31.
30. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність м'ясного скотарства України : теорія і практика (dspace.wunu.edu.ua) : моногр. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2011. 420 (dspace.wunu.edu.ua) с.
31. Радченко О. Державна підтримка сільського господарства України в період системних реформ (repositsc.nuczu.edu.ua) / О. Радченко // Економічний дискурс. - 2016. - Вип. 2. – С. 47-53.


32. Річний звіт АТ «Кернел-Трейд» за 2022 рік. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/12/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf
33. Русан В. М. Організаційно-економічні інструменти державної аграрної політики (dspace.wunu.edu.ua) в Україні : аналіт. доп. / уклад. : В. М. Русан, О. В. (www.econa.org.ua) Собкевич, А. Д. Юрченко. - Київ : НІСД, 2012. - 88 (ir.znau.edu.ua) с.
34. Русанюк В. В. Зарубіжний досвід державного регулювання аграрного підприємництва. Економіка АПК. (ontu.edu.ua) - 2020. - № 4 - С. 121-129
35. Саблук П. Т. (ir.znau.edu.ua) Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України. (dspace.wunu.edu.ua) Економіка України. . 2008. № 12 С. 4–18
36. Сідельникова І. В. Аграрний сектор національної економіки: тенденції та перспективи розвитку в умовах глобалізації. Економіка. 2013. Вип. 13. (dspace.wunu.edu.ua) С. 170–176.
37. Столяров В. В. Формування стратегій розвитку аграрного сектору економіки в (doi.org) умовах глобалізації. Економіка АПК. 2014. № 4. С. 18–23.
38. Трусова Н. В. Світовий досвід державної підтримки розвитку сільськогосподарського виробництва. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (elartu.tntu.edu.ua) Серія: Економічні науки. 2013. № 4 (24). С. 2.
39. Хорунжий М. Й. Завдання національної аграрної політики на сучасному етапі. Економіка АПК. 2014. № 2. С. 22–29.
40. Ярмоленко Ю. О. Сталий розвиток аграрного сектору економіки та його економічне забезпечення. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 22. (dspace.wunu.edu.ua) С. 110–115.


ДОДАТКИ

Додаток А

Торгові марки продукції АТ «Кернел-Трейд»

Назва ТМ	Опис торгової марки	Логотип
<p style="text-align: center;">«Щедрий Дар»</p> 	<p>«Щедрий Дар» – національний бренд, що входить до трійки лідерів ринку соняшникової олії в Україні. Виготовляється за двома унікальними технологіями: холодної рафінації (олія не зазнає багаторазового нагрівання та охолодження, зберігаючи свою первинну структуру) та першого віджиму (для отримання олії використовується виключно ціле ядро насіння, з якого одноразовим віджимом за низької температури відбирається тільки перша, біологічно найцінніша олія).</p>	
<p style="text-align: center;">«СТОЖАР»</p> 	<p>«СТОЖАР» – статусний бренд для сучасної господині. Завдяки технології глибокого очищення Soft Column – рафінована олія «СТОЖАР» є ідеальною для (dspace.puet.edu.ua) універсального використання: смаження, випікання, приготування дресінгів, соусів. Шеф-олія «СТОЖАР» – для ваших кулінарних шедеврів!</p>	
<p style="text-align: center;">«ЧУМАК»</p> 	<p>Соняшникова олія «ЧУМАК» – преміум-олія з українським колоритом, що виготовляється лише з найкращих українських сортів соняшнику. Асортиментний ряд складається з рафінованої олії «ЧУМАК Золота» і нерафінованої «ЧУМАК Домашня» з традиційним присмаком смаженого насіння.</p>	

Назва ТМ	Опис торгової марки	Логотип
<p data-bbox="288 488 416 521">«QLIO»</p> 	<p data-bbox="549 360 1273 779">Асортиментний ряд ТМ «QLIO» містить олію extra virgin та оливки. Це – найкраща іспанська сировина, дбайливе збирання оливок, що запобігає пошкодженню та окисленню плодів до процесу їх віджиму, сучасні європейські технології виробництва. Головним принципом продукції цієї торгової марки є збереження конкурентної доступної ціни за незмінно високої якості товару європейського виробництва.</p>	
<p data-bbox="231 1093 475 1126">«MARINADO»</p> 	<p data-bbox="549 819 1265 1529">«MARINADO» – національний бренд, який входить до п'ятірки лідерів у категорії «Овочева консервація». Вже понад 10 років під цим брендом проводиться селекція та виготовлення найкращих зразків у своїй категорії як українського, так і європейського виробництва. Бренд успішно реалізує завдання зі створення асортименту виключно якісної продукції, що підтверджують сертифікати IFS, ISO 22000, BRC BODY та ін. «MARINADO» пропонує більше 30 видів продуктів різних товарних груп – овочеву консервацію та натуральні соуси (хрін, гірчицю, томатну пасту), які зможуть задовольнити потреби найвибагливіших гурманів на будь-якій події.</p>	
<p data-bbox="264 1742 440 1776">«Le Blanc»</p> 	<p data-bbox="549 1552 1273 2045">На найбільш вишуканих кухнях світу завжди присутня елегантна пляшка «Le Blanc». Ця соняшникова олія настільки чиста, що її неможливо відчуту на смак навіть у найвитонченіших стравах. Вона така прозора, що деколи її складно розгледіти на найбільш гладкій поверхні. І настільки досконала, що з нею хочеться готувати знову і знову. Про таку олію зазвичай кажуть: це – Refined Perfection. Кожен знайде для себе потрібний об'єм: 1 л, 1,6 л, 3 л або 5 л, що надасть максимальної зручності у процесі</p>	

Назва ТМ	Опис торгової марки	Логотип
<p data-bbox="240 591 432 624">«KERNEL»</p>  <p data-bbox="204 768 464 795">From Kernel to the world</p>	<p data-bbox="512 315 1235 1093"> KERNEL – виробник соняшникової олії №1 у світі. Як визнаний світовий лідер, компанія забезпечує стабільний контроль усіх етапів виробництва продукту, який відповідає всім найвищим стандартам якості. Якість олії бранда «KERNEL» високо цінують споживачі в понад 30 країнах світу. Олією «KERNEL» кожен день заправляються сотні тисяч свіжих салатів, смажаться та запікаються мільйони страв. Ми – лідери, і пишаємося цим та робимо все можливе, щоб у кожній кухні, де стоїть пляшка «KERNEL», приготування їжі було справжнім святом смаку! Асортимент «KERNEL» складається з 4-х позицій: 0,5 л, 1 л, 2 л та 5 л. </p>	
<p data-bbox="272 1391 400 1424">«Premi»</p> 	<p data-bbox="512 1106 1235 1832"> Усім відомо, що кожен шеф-кухар обирає для своїх фірмових рецептів тільки найкращі та найякісніші інгредієнти. Ми пропонуємо ідеальний компонент для найсмачніших страв. Це соняшникова олія «Premi», у якій будь-який шеф-кухар – чи то за фахом, чи то за покликанням – відшукає власні переваги. Завдяки ретельному очищенню «Premi» не має смаку та запаху, повністю зберігаючи первинний смак усіх інгредієнтів страви. «Premi» створено з добірного насіння соняшника, очищеного за допомогою спеціальної технології SoftColumn. ТМ «Premi» розливається в ергономічні пляшки різного об'єму: 1 л, 1,6 л, 3 л та 5 л. </p> <p data-bbox="740 1843 1007 1877">web.archive.org</p>	