

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет права, публічного управління та  
національної безпеки  
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної  
власності та публічного управління

*Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису*

**ЗОЛОТНИЦЬКА ЮЛІЯ ВІКТОРІВНА**

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 338

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІМЕЙНОГО  
ФЕРМЕРСТВА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ»**

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Ю. В. Золотницька  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Довженко В.А.

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

**Житомир – 2020**

## АНОТАЦІЯ

**ЗОЛОТНИЦЬКА Ю.В. Механізм публічного управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 - публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2020.

**Зміст анотації.** Досліджено теоретико-правові основи реалізації механізму публічного управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації. Проведено SWOT-аналіз, за яким встановлено сильні та слабкі сторони приватних фермерських господарств, а також зовнішні сприятливі та несприятливі фактори для розвитку сімейного фермерства. Визначено ключові механізми ринкового саморегулювання та публічного управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації та надано пропозиції щодо їх вдосконалення.

**Ключові слова:** механізм публічного управління, розвиток сімейного фермерства, управління розвитком, децентралізація.

## SUMMARY

**ZOLOTNYTSKA Y.V. Mechanism of public management of family farming development in the conditions of decentralization.** - Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 281 - public administration and administration. - Polissya National University, Zhytomyr, 2020.

**Summary of the abstract:** The theoretical and legal bases of realization of the mechanism of public management of development of family farming in the conditions of decentralization are investigated. A SWOT analysis was conducted, which identified the strengths and weaknesses of private farms, as well as external favorable and unfavorable factors for the development of family farming. The key mechanisms of market self-regulation and public management of family farming development in the conditions of decentralization are identified and proposals for their improvement are provided.

**Key words:** mechanism of public management, development of family farming, development management, decentralization.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСТВА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Основи формування та розвитку публічної політики в умовах децентралізації.....	7
1.2. Світовий досвід державного управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації .....	11
<b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИМ ФЕРМЕРСТВОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ....</b>	<b>17</b>
2.1. Сучасний стан розвитку сімейного фермерства в Україні в умовах децентралізації.....	17
2.2. Механізми ринкового саморегулювання та публічного управління розвитку сімейного фермерства в умовах децентралізації .....	19
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІМЕЙНИМ ФЕРМЕРСТВОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ .....</b>	<b>25</b>
3.1. Перспективи розвитку сімейного фермерства в умовах децентралізації..	25
3.2. Вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації.....	32
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>38</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>41</b>

## Вступ

*Актуальність теми.* За останні десятиліття економічні та політичні зміни у світі, такі як: глобальні тенденції демократизації, створення нової спільної валюти та економічних союзів, децентралізація державних фінансів, спричинена незадоволенням фінансовою діяльністю центрального уряду, - поживали суперечки щодо децентралізації, її ефективності та управління цим процесом.

На тлі цих тенденцій, відбувається зміна у ключових парадигмах розвитку збалансованого суспільства: соціальні гарантії та рівність для всіх, продовольча (харчова) безпека, зменшення антропогенного впливу на довкілля тощо. Так, Організація Об'єднаних Націй 2019-2028 роки оголосила Десятиліттям сімейного фермерського господарства. Наукові дослідження дали змогу переосмислити і визнати важливість і різноманітність дрібного товарного виробництва в аграрному секторі. Вчені довели, що сімейне фермерське господарство має унікальну можливість забезпечити продовольчу безпеку, раціональне використання природних ресурсів, охорону навколишнього середовища, покращити рівень життя сільського населення та досягти стійкого розвитку сільських територій [37, 39]. На відміну від корпорацій, сімейні фермери - справжні люди; вони мають особистий зв'язок зі своїми фермами та іншими членами своїх громад. Вони відчувають моральну відповідальність та турбуються про свою землю, про своїх сусідів та клієнтів [34].

Механізм публічного управління агропродовольчого сектору досліджували вітчизняні вчені В. Анікієнко, Е. Афонін, В. Гейець, І. Грицяк, О. Дацій, Я. Жовнірчик, В. Князєв, К. Котуха, М. Латинін, Ю. Лузан та інші.

Проте їх дослідження не розкривають сучасних проблем розвитку сімейного фермерства в умовах децентралізації.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дослідження є обґрунтування теоретико-правових основ реалізації механізму публічного управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації.

З огляду на поставлену мету визначено наступні дослідницькі завдання:

- розкрити сутність механізму публічного управління сімейним фермерством;
- дослідити світовий досвід державного управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації;
- проаналізувати сучасний стан розвитку сімейного фермерства в Україні в умовах децентралізації;
- визначити ключові механізми ринкового саморегулювання та публічного управління розвитку сімейного фермерства в умовах децентралізації;
- надати пропозиції щодо вдосконалення механізмів публічного управління розвитком сімейним фермерством в умовах децентралізації.

*Об'єктом дослідження* є публічні відносини, що виникають у процесі реалізації механізму публічного управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації.

*Предметом дослідження* є механізм публічного управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення механізмів публічного управління розвитком сімейним фермерством в умовах децентралізації.

*Апробація результатів дослідження.* Основні положення та результати кваліфікаційної роботи доповідались та обговорювались на щорічних міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема таких, як: «Становлення механізму публічного управління розвитком сільських територій як пріоритет державної політики децентралізації»: III Міжнародна науково-практична конференція (м. Житомир, 28-29 листопада 2019 р.); «Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій»: V Міжнародний науково-практичний форум (м. Житомир, 25.10.2019 р.); «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації»: II Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Житомир, 23 червня 2020 р.).

*Публікації.* Основні наукові положення, результати та висновки наукового дослідження опубліковані у одній статті наукового фахового видання України.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи містить 47 сторінок, у тому числі основний текст – 40 сторінок. Робота містить 8 таблиць і 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 58 найменувань на 7 сторінках.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСТВА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

## 1.1. Основи формування та розвитку публічної політики в умовах децентралізації

У другій половині ХХ століття країни у всьому світі були свідками складних соціальних, економічних, демографічних, політичних проблем та технологічних нововведень, що вимагає певних змін у системах державного управління. Поштовхом до реформ державного управління стали:

1. Міжнародні виклики та глобалізаційні процеси;
2. Зміна ролі сучасного уряду у світовій економіці;
3. Взаємодія ринкової економіки з державним, приватним та некомерційним секторами у наданні державних послуг;
4. Участь суспільства в процесах управління, справедливість та етика в управлінні, нові моделі державного управління.

Через тиск цих сил національні уряди були змушені переглянути свої стратегії. Питання «що робить уряд?» змусив керувати системою управління шляхом встановлення пріоритетів державної політики, координації діяльності, вирішення конфліктів та створення регуляторних та примусових заходів державними установами. Питання «чи успішний уряд?» стимулювало до регуляторних та організаційних змін, які були спрямовані на розвиток адекватних управлінських компетенцій та системи фінансування, а також децентралізацію державного управління. Під впливом змін у суспільстві, була змінена традиційна практика державного управління [32]. Державна політика реалізується в рамках складних інституційних мереж громадських організацій різного рівня, децентралізованих структур, державно-приватного партнерства та профспілок некомерційних організацій, консультантів уряду [30].

Суть сучасної проблеми полягає у можливостях організації державного сектору з метою його адаптації до мінливих потреб суспільства, не втрачаючи при цьому цілісності стратегії чи стратегії безперервності цінностей управління

[40]. Сучасна концепція децентралізації державного управління є відносно новим явищем, і його еволюцію умовно можна розділити на три етапи [27], що показують розвиток змісту та обсягу державного управління в умовах децентралізації (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Еволюція процесу децентралізації державного управління*

Джерело: узагальнено автором за [27, 40]

Децентралізація державного управління виникла у 1950–60-х роках, коли англійські та французькі урядові адміністрації прийняли рішення стосовно передачі частини своїх повноважень за певними державними програмами органам місцевого самоврядування. В основному це стосувалося адміністративних аспектів децентралізації.

Другий період децентралізації державного управління розпочався у 1980х роках на тлі змін у потребах громад щодо надання відповідних послуг органами державного управління. Фокус було зміщено з делегування обов'язків в рамках системи державного управління до пошуку ефективних способів управління економікою через розподіл окремих повноважень між державним та місцевим органами влади, приватним сектором та неурядовими організаціями у процесах економічного зростання та соціального забезпечення.

Третій період розпочався приблизно у 90-х роках і триває досі. Емерджентний попит на більш широку громадську, політичну та економічну участь та більш відкрите державне управління, спричинені глобалізацією, зростанням глобальної економічної взаємодії, складністю суспільств, розширенням глобальних комунікаційних мереж, стимульованих



технологічним розвитком. Взаємодія глобалізації та сили локалізації формують зміни державного управління [31]. Відповідно, розвиток концепції державного управління призвів до змін у концепції децентралізації державного управління: децентралізація влади перетворилася на децентралізацію управління шляхом набуття різних нових значень та форм. В останні десятиліття децентралізація державного управління стала не лише теоретичним, а й практичним явищем.

Враховуючи рівень демократичності виборів всіх рівнів, як показника (політичної) децентралізації державного управління, 95% демократичних країн мають виборні субнаціональні урядові установи, як зазначено у звіті Світового банку [50]. З 193 країн світу 119 з них віднесено до категорії представницьких демократій, 90 країн віднесено до категорії „вільних”, а 60 країн - „частково вільних”; іншими словами, 4,2 мільярда людей (64% від усього світового населення) проживають у демократичних державах [49].

Децентралізація державного управління може розглядатися як необхідна умова для розвитку місцевого та громадянського суспільства. Децентралізація державного управління є невід'ємною частиною процесу демократизації, що реалізується завдяки волевиявленню людей, які обирають власний уряд чи представників для встановлення державної політики та делегування різного роду повноважень. В контексті змін у системі державного управління, децентралізація державного управління розглядається як засіб:

- надання високоякісних державних послуг, що відповідають суспільним уподобанням;
- підвищення управлінської автономії за рахунок зменшення адміністративного контролю, що здійснюється центральним урядом;
- створення конкурентоспроможного середовища для участі організацій приватного сектору та неурядових організацій в процесах надання державних послуг;
- що дозволяє громадянам брати участь у прийнятті рішень, стратегічному плануванні та державному управлінні.

Успішна децентралізація державного управління призводить до зростання ефективності, відповідності потребам суспільства та демократичного розвитку. Невдала децентралізація створює загрози економічній та політичній стабільності держави та руйнує систему надання державних послуг. Децентралізація державного управління є складним явищем, що охоплює багато вимірів та соціальних секторів із залученням багатьох соціальних суб'єктів:

- географічні суб'єкти, включаючи міжнародний, національний, субнаціональний та місцевий рівні управління;
- соціальні суб'єкти державного управління, що представляють уряд, приватний сектор та громадянське суспільство;
- соціальний сектор, включаючи політичний, правовий, соціальний, культурний розвиток, а також навколишнє середовище [54];
- управлінська діяльність, децентралізація організації, управління фінансовими та людськими ресурсами, правові та політичні реформи [30].

Система державного управління визначається як конфігурація централізованого та децентралізованого управління. Між централізацією та децентралізацією немає дихотомії, тобто - взаємовиключення: вони є гіпотетичними полюсами системи безперервного послідовного державного управління, що включає різні комбінації централізованого та децентралізованого державного управління.

Прихильники централізованого управління стверджують, що перевагами централізації є: національна єдність, гармонізація, справедливість та добробут. Однак прояви переваг централізованого управління можуть бути необхідними або бажаними за певних умов.

Аргументами децентралізованого управління є: участь у політичному житті, інституційна відкритість та близькість до людей, що збільшує демократичну підзвітність, легітимність управління та свободу, передачу повноважень влади та взаємодію між урядовими органами [33]. Пошук адекватного розподілу повноважень між центральною владою та органами

місцевого самоврядування визначає ступінь ефективності управління країнами [53].

## **1.2. Світовий досвід державного управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації**

В основі розвитку світового аграрного виробництва лежить сімейне фермерство. Подібний уклад господарювання на землі існував протягом всієї історії людства. На сьогодні у розвинутих країнах Європи, в США та Канаді за сприятливої державної політики та підтримки сімейне фермерство є запорукою продовольчої безпеки та сталого розвитку сільських територій.

Термін «сімейне фермерське господарство» зазвичай використовується в економічній, сільськогосподарській та соціологічній літературі, і його розуміння загалом схоже. Зазвичай ця концепція підкреслює дві особливості: частку власної праці власника (або користувача) та членів його сім'ї та використання доходу як для виробничих та економічних цілей, так і для економічних та соціальних потреб сім'ї. Це також свідчить про особливий економічний та соціальний характер сімейного фермерського господарства, яке є не лише підприємством, а й формою праці та життя. Природні відносини між цими двома ознаками сімейних ферм можуть бути найрізноманітнішими залежно від загальних умов розвитку окремої країни (або її регіону), площі фермерського господарства, а також природних та соціальних умов тощо.

Еволюція сімейного фермерства у Північній Америці стала продовженням тенденцій, розпочатих у Європі у 16 столітті. У своїй класичній книзі «Велика трансформація» економіст Карл Поланьї (1944; 1957) пояснює історичні наслідки «спільного майна» або приватизації сільськогосподарських угідь як засобу «комерціалізації» або надання економічної цінності землі та праці [44].

У 1862 р. Закон Про присадибні господарства у США сприяв освоєнню нових земель для землеробства на Великих рівнинах. Садиби спочатку обмежувались 160 акрами, що вважалося достатнім для утримання сім'ї. На

початку 1900-х років присадибні ділянки були розширені до 320 акрів для землеробства та до 640 акрів для вирощування худоби. У період з 1870 по 1890 роки кількість ферм у США зросла на 80 відсотків, до 4,5 мільйонів.

Подібна ситуація відбувалася і у Канаді. У період між 1901 і 1921 роками 200 000 нових фермерів оселилися в канадських преріях, а до 1921 року було оброблено 16 мільйонів гектарів прерій. Кількість ферм США досягла максимуму майже в 6,5 млн. У 1920 р. у Канаді було понад 700 000 ферм.

Значну роль в еволюції фермерського господарства в Канаді та в Сполучених Штатах відіграли фермерські кооперативи. Фермери канадських прерій та Великих рівнин США залежали від зернотрейдерів та власників залізниць, щоб доставляти своє зерно на східні ринки. Вони також залежали від банкірів, виробників інструментів та місцевих купців, які надавали їм кредити та інші засоби виробництва. Щоб захистити себе від експлуатації та надавати власні послуги та засоби виробництва, вони об'єдналися в різні кооперативні організації. Нові установи, такі як Об'єднані фермери Альберти, були відкрито організовані на знак протесту проти влади залізниць, банкірів і зернотрейдерів [35]. Кооперативи не обмежувались лише зерном –виробляли також молочну продукцію, продукцію рибальства тощо. Обслуговуючі та торгівельні кооперативи задовольняли потреби фермерів, а роздрібні продовольчі кооперативи - потреби споживачів. З часом урядові програми взяли на себе деякі функції ранніх кооперативів, а інші кооперативи з часом перетворились на монофункціональні економічні корпорації [33]. Тим не менше, кооперативи були важливим аспектом еволюції сімейного фермерського господарства в Північній Америці і можуть відігравати ще більш важливу роль у майбутньому.

Північноамериканські сімейні ферми сьогодні стикаються з низкою проблем, найважливішими серед яких і у США, і у Канаді є державна фермерська політика, яка все більше підтримує індустріалізацію сільського господарства в пошуках все більшої економічної ефективності. Зростаючий акцент державної аграрної політики на економічній ефективності ще більше ускладнює функціональність сімейних фермерських господарств, оскільки

водночас вимагає екологізації та соціологізації сільськогосподарського виробництва [32]. Єдиним логічним виправданням державної політики, унікальної для сільського господарства та фермерства, є забезпечення продовольчої безпеки. Торгова політика є спільною для всіх секторів економіки. Продовольча безпека в США традиційно визначається як доступ до достатньої кількості корисних продуктів харчування для підтримки здорового активного способу життя, хоча термінологія з часом змінювалася.

Як вважає Джон Ікерд, наразі ринкова економіка не в змозі забезпечити продовольчу безпеку – таким чином, практично кожна країна має певну форму фермерської політики. Ринки забезпечують достатньо їжі лише для тих, хто має достатньо грошей, щоб купити цю їжу. Харчова безпека вимагає, щоб усім вистачало їжі, незалежно від того, чи вистачає їм грошей. Продовольча безпека є необхідною умовою стійкості сільського господарства, проте сама по собі продовольча безпека недостатня. Продовольча безпека - це задоволення потреб усіх в даний час, тоді як стійкість сільського господарства поширює мандат на продовольчу безпеку як на майбутні покоління, так і на сучасні [34].

Історичною стратегією продовольчої безпеки в США було збереження достатньої кількості фермерських сімей на землі - фермерів, які прагнули піклуватися про землю - для виробництва достатньої кількості їжі для всіх у країні. Урядові програми фермерських господарств у США були створені під час Великої депресії 20-30-х років, тоді як США ще були аграрною державою. Ці ранні фермерські програми були лише одним із аспектів так званого "Нового курсу" 1930-х років, запровадженого президентом Франкліном Рузвельтом [56]. "Новий курс" включав широкий спектр державних програм для подолання зростаючої економічної та соціальної нерівності. Урядові субсидії фермерським сім'ям на той час забезпечували вкрай необхідний дохід людям у сільській місцевості, допомагали зберегти спосіб життя фермерських сімей, а також забезпечували економічну та продовольчу безпеку нації.

Іншим серйозним викликом для сімейних фермерів у Північній Америці є похилий вік фермерів. Середній вік основних операторів ферм у 2016–2017

роках становив 57,1 р. в США, 53,3 р. в Канаді та 51,8 р. в Мексиці (SIAP 2010). Молодь не квапитья займатися сільським господарством та ставати фермерами. Ферми, отримані у спадок, молоді спадкоємці у більшості випадків продають іншим фермерам або великим промисловим фермам. Багато з цих промислових фермерів не живуть у безпосередній близькості від своїх нових сільськогосподарських угідь і, отже, не відчують особистої прив'язаності до землі чи громади. Якщо поточні тенденції продовжуватимуться, більшій кількості ферм призначено стати монофункціональними фермерськими підприємствами, а не багатфункціональними сімейними фермами.

Подібна ситуація також відбувається наразі і у Європі. Так, на думку польського професора Яна Гурецькі «...ні рівень освіти, ні умови праці та життя не спонукають людей працювати у цій галузі (сільське господарство – прим.авт.). Більше того, така ситуація призводить до відмови від сільського господарства, і цей процес, як правило, є негативним відбором – чим кращі виїжджають, тим гірші залишаються» [37].

В Європейському Союзі (ЄС) налічується близько 12 мільйонів ферм із середнім розміром 14,2 га. Переважна більшість цих ферм - це сімейні ферми, які працюють як сімейний бізнес, де ферма передається з покоління в покоління. Одним із показників важливості сімейного фермерського господарства в ЄС є те, що у 2018 році приблизно три чверті (77,8%) зайнятих у сільському господарстві становила праця власника або членів його родини. Для деяких країн, таких як Ірландія та Польща, частка перевищує 90%. Лише в кількох державах-членах (Франція, Чехія, Словаччина) у 2018 році більшість робочої сили становила несімейну робочу силу [40].

Європейська політика підтримує розвиток сімейних фермерських господарств, що підкріплено відповідними нормативними актами [38, 40, 46]. Європейці розуміють, що сімейні ферми, на відміну від великих промислових ферм, сприяють збереженню сільських територій, біорізноманіттю флори та фауни, раціональному використанню природних ресурсів та забезпеченню суспільних благ. Дрібні форми фермерських господарств, відіграють важливу

роль у підтримці зайнятості в сільській місцевості та розвитку соціальної інфраструктури сільських територій, що забезпечує громадам сталий розвиток.

Значну роль у розвитку сімейного фермерства та сільських територій в умовах децентралізації на сьогодні відіграє Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) (англ. *Food and Agriculture Organization, FAO*). Діяльність ФАО спрямована на підвищення ефективності підтримки державними органами влади сільського господарства та фермерства шляхом сприяння участі сільського населення у врядуванні [55].

Один з підходів діяльності ФАО ґрунтується на одержанні повної та достовірної інформації про зміни в системах сільськогосподарського виробництва, що дає змогу суб'єктам державної політики приймати кращі управлінські рішення. Основна ідея полягає в тому, що для того, щоб сформувані ефективну державну політику, потрібні не лише досконалі знання та доступ до інформації, але й те, що цю інформацію слід отримувати з першоджерел, тобто від самих селян та фермерів. Діалог та побудова партнерських відносин між селянами та представниками органів влади, є визначальними для цього підходу.

Друга важлива характеристика цього процесу стосується взаємозв'язків між державою та приватним сектором, асоціаціями громадянського суспільства та неурядовими організаціями щодо типу партнерів, які мають бути задіяні як пріоритет у договірних відносинах за погодженням з сільськими громадами. Очевидно, що ця тенденція супроводжується новим підходом до розподілу фінансових ресурсів, який полягає у зменшенні використання центральних державних ресурсів та більшій частині децентралізованих місцевих фондів розвитку, якими громади управляють самостійно.

Нарешті, третім елементом цього підходу, який спостерігається майже у всіх сферах діяльності ФАО, є акцент на партнерстві на всіх рівнях. Сутність цього підходу ґрунтується на тому, що між сільською громадою та сімейними фермами слід будувати партнерські відносини. У такому разі фермери виступають у якості платників податків до місцевих бюджетів, а органи

місцевої влади наділені повноваженнями розпоряджатися цими фінансами. Також, органи місцевого самоврядування можуть ініціювати та фінансувати курси підвищення кваліфікації для фермерів. Такий напрямок партнерства є, мабуть, одним із найцікавіших досвідів, отриманих ФАО з точки зору побудови нових відносин між державою, сільським населенням та іншими партнерами з розвитку сільських територій.

ФАО визнає, що децентралізація - це складний процес, життєздатність якого залежить від виконання певної кількості попередніх умов. Для того, щоб досягти успіху, децентралізація вимагає, серед іншого, нових моделей поведінки та усталеної політики щодо постійного навчання персоналу та населення чи організацій, які виконуватимуть різні громадські та суспільні повноваження. Впровадження нових децентралізованих механізмів планування та навчання, є одним із сильних напрямків діяльності ФАО. Одним з головних пріоритетів у роботі з підготовки кадрів для децентралізованого планування було включення сільського населення до формування політики, задля підготовки фахівців не лише для урядового менеджменту чи місцевих адміністрацій, але й для сільських громад.



## РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІМЕЙНИМ ФЕРМЕРСТВОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

### 2.1. Сучасний стан розвитку сімейного фермерства в Україні в умовах децентралізації

Етапи зародження вітчизняного фермерства припали на складний історичний період - розпад Радянського Союзу, банкрутство колективних сільськогосподарських підприємств та глибоку соціально-економічну кризу. Тому, це була радше відповідь на складні економічні обставини, аніж свідомі виважені кроки як з боку держави, так і з боку фермерів.

Сучасний стан розвитку фермерства, загалом, та сімейного фермерства, зокрема, демонструє низьку конкурентну спроможність у порівнянні із високотоварними виробниками [58]. Це є результатом незбалансованої державної аграрної політики України за часи незалежності – лобювання інтересів агрохолдингів при формуванні фіскальної політики та недостатній рівень фінансової підтримки фермерства.

За останні п'ять років в Україні було прийнято ряд нормативних документів, покликаних сприяти розвитку фермерства та сільських територій. Зокрема:

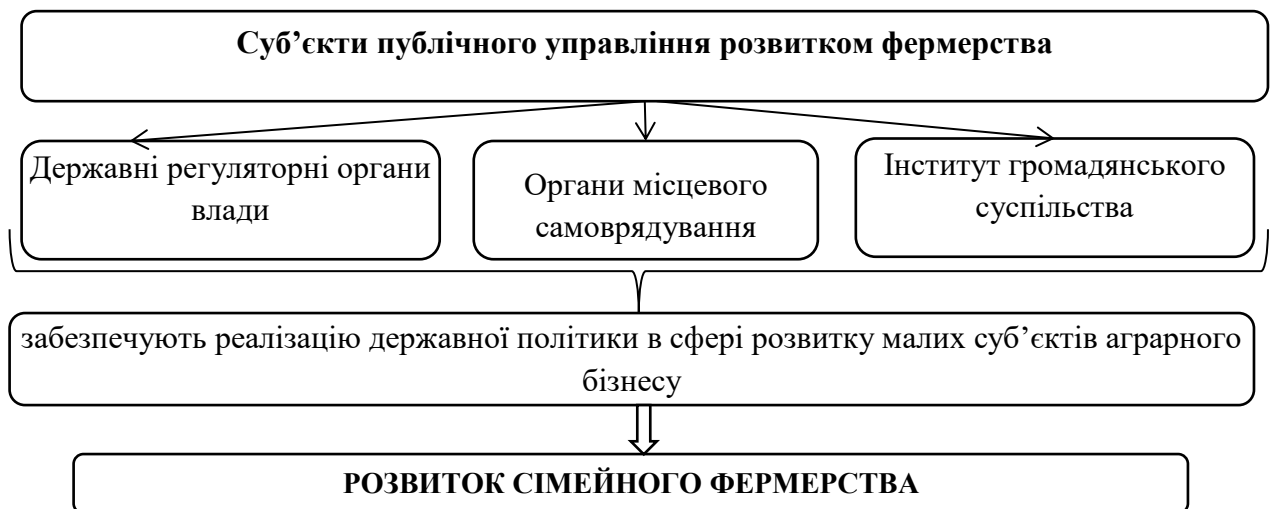
- Концепція розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки [13] – мала на меті підняти українське фермерство на якісно новий рівень, сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності фермерських господарств, а також насиченню внутрішнього ринку якісними продуктами та розширенню географії експорту. На реалізацію Концепції в державному бюджеті на 2018 рік було передбачено безпрецедентну суму – один мільярд гривень.
- Концепція розвитку сільських територій [17] – покликана сприяти підвищенню якості життя сільського населення, охороні та збереженню природних ресурсів у сільській місцевості, диверсифікації та розвитку сільської економіки, удосконаленню системи управління сільськими

територіями, підвищенню рівня освіти та інформаційно-консультаційного забезпечення.

Зазначені Концепції відповідають загальному курсу реформ України, в тому числі, реформі децентралізації та європейської інтеграції, та є віддзеркаленням політичних, соціально-економічних та психологічних передумов до змін у ментальності українського суспільства.

На жаль, прийняті нормативні акти, як і більшість попередніх, виявилися декларативними та популістськими. За останні п'ять років так і не відбулося позитивних змін у розвитку фермерства та сільських територій, підкріплених економічними розрахунками та показниками. Це свідчить про низьку ефективність державного управління розвитком сільських територій та фермерства, зокрема.

У процесі реалізації реформи децентралізації одними з головних суб'єктів публічного управління розвитком фермерства стали місцеві громади та представники інституту громадянського суспільства, а саме: громадські організації, асоціації та інші добровільні об'єднання громадян (рис.2.1).



**Рис. 2.1. Складові публічного управління розвитку сімейного фермерства в Україні**

Джерело: власні дослідження

Децентралізація влади та збільшення владних повноважень на місцях сприяють заміні традиційних бюрократичних механізмів управління на ринкові.

Сільські громади та фермери вмотивовані працювати разом на результат, адже переслідують спільну мету – підвищення якості життя на сільських територіях.

Співпраця громад та фермерів може мати двосторонні зиски – фермер виступає у якості споживача дорадчих консультаційних послуг, та у свою чергу, наповнює бюджет громади сплаченими податками.

Вважаємо, процес розробки будь-яких законопроектів щодо розвитку сільських територій та підтримки суб'єктів малого аграрного бізнесу, слід координувати з представниками інституту громадянського суспільства. Така практика є поширеною у економічно-розвинутих країнах: перед прийняттям будь-якого важливого рішення проводяться ґрунтовні наукові дослідження та тривалі експертні та громадські обговорення.

У такому разі «лобізм» проявляється у відстоюванні інтересів різних суб'єктів конституційно-правових відносин в рамках, визначених законодавством, наприклад, через референдуми або через відповідні месенджі у публічному просторі.

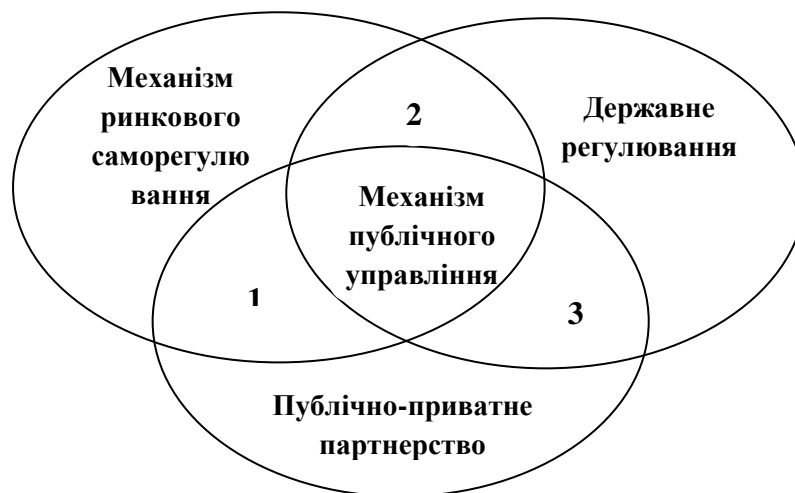
Отже, публічне управління, забезпечує ефективне функціонування системи всіх суб'єктів конституційно-правових відносин з метою реалізації державної політики в найрізноманітніших сферах суспільного життя, в тому числі і щодо розвитку фермерства. На сьогодні, в Україні відбувається процес становлення публічного управління фермерством, чому сприяє реформа децентралізації. Розвиток громад та сільських територій, зростання добробуту сільського населення, в цілому, та фермерів, зокрема, можуть бути досягнуті за умови координації зусиль всіх гілок влади та представників громадянського суспільства.

## **2.2. Механізми ринкового саморегулювання та публічного управління розвитку сімейного фермерства в умовах децентралізації**

В основі принципів ринкового саморегулювання лежить розвиток вільного підприємництва та добросовісної конкуренції. Саме держава створює

умови для розвитку цих принципів ринкової економіки. Цілком очевидно, що форми та методи, за допомогою яких держава впливає на економічні процеси, зберігаючи основні принципи державного регулювання, зазнали значних змін та модифікацій. Досвід розвинутих індустріальних країн свідчить про тривалу еволюцію політики державного втручання - від суворого економічного планування та контролю з боку держави до ліберального монетаризму та створення механізмів саморегулювання.

На думку науковців «...державне регулювання та публічно-приватне партнерство доповнюють ринковий механізм, що в сукупності створює основу для макроекономічних стратегій економічного розвитку країни загалом, окремих регіонів, громад» [2]. Повністю поділяємо дану думку та вважаємо, що механізм публічного управління ґрунтується на оптимальному поєднанні засад ринкової економіки, державного управління та публічно-приватного партнерства (рис. 2.2.).



*Рис. 2.2. Засади механізму публічного управління*

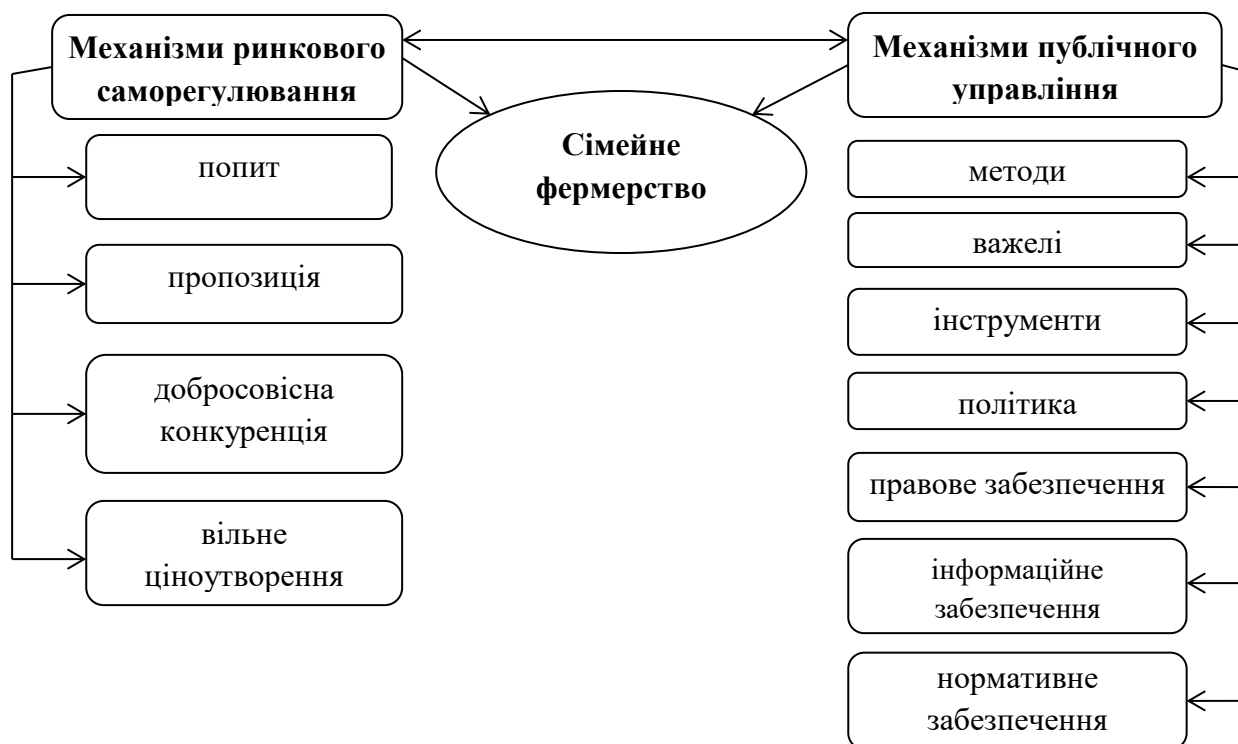
Джерело: власні дослідження

В умовах децентралізації влади слід посилювати ступінь публічності державного управління, що сприятиме ефективній взаємодії механізмів державного і ринкового регулювання, реалізації виважених та прийнятних заходів державного управління задля економічного та соціального розвитку.

Поля позначені цифрами 1, 2, 3 – поєднують у собі взаємопов'язані та/або взаємовпливаючі фактори. Наприклад, взаємозв'язок публічно-приватного

партнерства з механізмом ринкового саморегулювання можливий лише через реалізацію принципів вільного підприємництва та добросовісної конкуренції. У свою чергу, державні інститути влади повинні реалізовувати свої повноваження через дотримання принципів ринкової економіки, на яких і має ґрунтуватися публічно-приватне партнерство.

Дефініцію поняття «механізм державного управління» розкриває Енциклопедія державного управління» як «...практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей» [7, 248]. Механізми державного управління були узагальнені та ґрунтовно описані Рудніцькою Р.М. та Сидорчук О.Г.[22]. Вважаємо, що структури механізмів державного та публічного управління ідентичні, відрізняється лише сфера застосування та суб'єкти. У зв'язку з цим, взаємозв'язок між механізмами ринкового саморегулювання, публічного управління та розвитком сімейного фермерства вбачаємо у наступному (рис. 2.3.).



**Рис. 2.3. Взаємозв'язок між механізмами ринкового саморегулювання, публічного управління та розвитком сімейного фермерства**

Джерело: власні дослідження

Відомо, що без застосування державою різних регуляторних заходів, попит і пропозиція зрівноважують ринок, формують ціну товару та кількість його виробництва. Проте, у випадку із аграрним сектором в цілому, та сімейним фермерством, зокрема, більшість розвинутих країн здійснюють такий вплив через надання державних дотацій, компенсацій, пільгового кредитування, фіскальних привілеїв тощо. Не винятком у цьому плані є й Україна.

Однак, слід зазначити, що імплементація механізму публічного управління здійснюється через реалізацію повноважень не лише державних регуляторних органів влади, а й органів місцевого самоврядування та через реалізацію конституційних прав представників інституту громадянського суспільства. Тому це накладає відбиток на інструменти та засоби такої імплементації.

Реалізація механізму публічного управління розвитком сімейного фермерства представлено у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Механізм публічного управління розвитком сімейного фермерства**

<b>Механізм публічного управління</b>	<b>Суб'єкти публічного управління</b>		
	Державні регуляторні органи влади	Органи місцевого самоврядування	Інститут громадянського суспільства
методи	правові, адміністративні, економічні та пропагандистські методи	правові, адміністративні, економічні та пропагандистські методи	пропагандистські методи
важелі	економічні, фінансові, правові	економічні, фінансові, правові	психологічні, соціальні
інструменти	управлінські технології	управлінські технології	соціальні технології
політика	захищає державні інтереси	захищає інтереси громади, що не суперечать державним інтересам	захищає інтереси різних соціальних верств, що не суперечать державним інтересам
нормативне та правове забезпечення	є суб'єктом законотворчої діяльності	у визначеному державою правовому полі виконує самовладні повноваження	є об'єктом нормативно-правового поля
інформаційне забезпечення	регламентує систематизацію та узагальнення статистичних даних	систематизує та узагальнює окремі статистичні дані	є користувачем та, водночас, джерелом інформації

Джерело: власні дослідження

В основу групування застосовуваних методів впливу суб'єктами публічного управління, нами було покладено класифікацію В.Є. Вороніна. Науковцем було запропоновано методи державного регулювання економіки групувати за двома ознаками: формами впливу (прямі та непрямі) та засобами впливу (правові, адміністративні, економічні та пропагандистські методи) [4].

Державні регуляторні органи влади та органи місцевого самоврядування здійснюють як прямий так і непрямий вплив на розвиток сімейного фермерства. Прямий вплив реалізується через інструменти прямого регулювання: нормативно-правові акти, державні та місцеві стратегії розвитку та цільові програми, державні замовлення, регламентовані закупівельні ціни, нормативи, ліцензії, ліміти і т. д. (правовий, адміністративний, економічний методи).

Методи непрямого регулювання чинять вплив опосередковано, через створення певних економічних умов, які змушують фермерів діяти у потрібному державі чи місцевій громаді напрямку (пропагандистський метод). Яскравим прикладом того є політика ощадного використання природних ресурсів та збереження навколишнього середовища. Це мотивує фермерів застосовувати екологічно безпечні технології виробництва.

Інститути громадянського суспільства здійснюють лише непрямий вплив на мотивацію фермерів до певних змін через агітацію та пропаганду здорового способу життя, збереження навколишнього середовища, гуманного ставлення до тварин тощо.

Інструментом механізму публічного управління для державних та місцевих органів влади є управлінські технології, які сприяють належній організації та регламентації, ефективності розвитку регіональних, міжгалузевих цільових програм, застосуванню обґрунтованих технологій підготовки, прийняття та реалізації вірних управлінських рішень. Інститути громадянського суспільства використовують соціальні технології – певний набір засобів і методів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на процес соціальної та громадської діяльності для досягнення бажаних результатів.

В умовах децентралізації формується підґрунтя солідарності між малими формами сільськогосподарських товаровиробників та громадами. На сьогодні, сімейні фермерські господарства є рушійною силою у відродженні сільських територій, адже вони:

- є частиною середовища та сільської громади;
- є активними учасниками сільської економіки;
- забезпечують збереження традицій та культури;
- сприяють зниженню рівня безробіття на селі;
- забезпечують збереження навколишнього середовища;
- є головними продуцентами харчових продуктів;
- сприяють підвищенню рівня доходів на селі.

На сьогодні, тенденції розвитку громадянського суспільства і в Україні, в цілому, і на сільських територіях, зокрема, показують, що публічне управління та децентралізація сприяють максимальному залученню громадян до управління економікою країни та регіонів, а також забезпечують досягнення компромісів у суспільстві.



### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЧНОГО СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСТВА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

#### 3.1. Перспективи розвитку органічного сімейного фермерства в умовах децентралізації

На сьогодні фермери високорозвинутих демократичних країн, сільські громади яких наділені певними самовладними повноваженнями, стикаються з багатьма труднощами, такими як політична нестабільність, висока конкуренція на тлі глобальної інтеграції, суворі екологічні норми та екстремальні зміни клімату, а також зміни в уподобаннях споживачів та суспільних очікувань. Здатність фермерів вирішувати ці проблеми залежить від їх адаптаційних можливостей [29]. Дослідження адаптаційного потенціалу показало, що одним із способів підвищення своїх адаптаційних можливостей фермери розглядають органічне землеробство, перехід до якого сприятиме: зменшенню ризиків, стимулюванню до навчання, підвищенню рівня професійного задоволення та зростанню рівня доходів [25].

Перспективи розвитку сімейного фермерства в Україні дослідимо на основі SWOT-аналізу. Головною перевагою SWOT-аналізу, порівняно з іншими методами, є можливість обробки значного обсягу інформації для визначення поточного стану та напрямків розвитку об'єкта. У той же час завдяки процедурі дихотомічного аналізу можна отримати досить точні якісні оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, які як позитивно, так і негативно впливають на функціонування та розвиток об'єкта.

Таким чином, цей метод дозволить виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози у розвитку органічного сімейного фермерства в умовах децентралізації (таблиці 3.1, 3.2).

Інформаційною основою SWOT-аналізу було:

- статистична та аналітична інформація, яка використовувалась для виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток органічного землеробства сімейними фермами;

- результати опитування експертів з розвитку сільських територій, які були використані для оцінки можливостей та загроз розвитку органічного сімейного фермерства.

Таблиця 3.1

**Сильні та слабкі сторони розвитку органічних сімейних ферм в умовах децентралізації в Україні**

Параметри	Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність ресурсів	$S_1$ - Достатня площа сільськогосподарських угідь	$W_1$ - Низька забезпеченість селянських фермерських господарств фінансовими ресурсами
	$S_2$ - Оптимальний розмір земельних наділів селянських господарств	$W_2$ - Низьке забезпечення селянських господарств засобами праці
	$S_3$ - Відсутність потреби у найманій робочій силі	
Відповідність параметрам якості та технології	$S_4$ - Досвід ведення сільського господарства без використання гербіцидів та пестицидів	$W_3$ - Необізнаність сільських мешканців з передовими методами та технологіями органічного виробництва
	$S_5$ - Значна частка продукції фермерів фактично відповідає стандартам якості органічного виробництва	$W_4$ - Невпевненість селян у власній здатності перейти на органічне виробництво та страх перед можливими проблемами
Доступ до організованого ринку	$S_6$ - Можливість налагодження контактів з потенційними покупцями та реклама власного виробництва через Інтернет	$W_5$ - Відсутність у селян позитивного досвіду співпраці у асоціаціях, кооперативах та спілках

Джерело: власні дослідження

Перелік зазначених сильних та слабких сторін селянських фермерських господарств щодо їх переходу до органічного виробництва повністю відповідає вищезазначеному матеріалу та існуючим дослідженням у цій галузі [48].

Результати опитування сільських жителів щодо їхнього ставлення до перспектив розвитку сімейного фермерства в рамках аграрної реформи є досить показовими. Близько 90% усіх опитаних селян пов'язують своє життя із сільськогосподарською діяльністю. Більшість сільських жителів (понад 65%) виявляють бажання розширити свої присадибні ділянки та отримати додаткові земельні паї, а також готові перейти до ринкових принципів організації праці [3].

Таблиця 3.2

**Можливості та загрози зовнішнього середовища для розвитку органічного сімейного фермерства в Україні**

Параметри	Можливості	Загрози
Попит	O <sub>1</sub> - Високий внутрішній попит на органічні продукти через пропаганду здорового способу життя	T <sub>1</sub> - Низька платоспроможність населення як фактор зниження попиту на дорожчі органічні продукти
Конкуренція	O <sub>2</sub> - Невисока собівартість продукції, вирощеної на сімейних фермах	T <sub>2</sub> - Високий рівень конкуренції серед виробників органічної продукції на зовнішніх ринках
Політика державної підтримки розвитку органічного землеробства в Україні	O <sub>3</sub> - Оптимальна податкова політика держави загалом, і в аграрному секторі зокрема	T <sub>3</sub> - Необізнаність сільських жителів у потенційних перевагах податкової самоідентифікації та податкових привілеїв органічного землеробства
	O <sub>4</sub> - Збільшення державної фінансової підтримки фермерам, які вирощують органічну продукцію	T <sub>4</sub> - Потужне лобі великих агрохолдингів у парламенті та уряді України
	O <sub>5</sub> - Державна програма розвитку сільських територій, «зеленого» туризму та приватно-публічного партнерства на селі	T <sub>5</sub> - Відсутність державної підтримки у наданні консультативних послуг в органічному виробництві
Соціально-демографічна ситуація	O <sub>6</sub> - Реформа децентралізації та розвитку громад у сільській місцевості	T <sub>6</sub> - Трудова міграція сільського населення та демографічна криза
Природа та екологія	O <sub>7</sub> - Сприятливі погодно-кліматичні умови та задовільний стан екології для ведення органічного землеробства	T <sub>7</sub> - Глобальні зміни клімату

Джерело: власні дослідження

При оцінці можливостей та загроз ми будемо використовувати п'ятибальну шкалу оцінок:

- 5 - дуже сильний позитивний вплив;
- 4 - сильний позитивний вплив;
- 3 - середній позитивний вплив;
- 2 - позитивний вплив нижче середнього;
- 1 - слабкий позитивний вплив;
- 0 - відсутність позитивного ефекту.

Для вибору домінуючих можливостей (O) слід помножити позитивний ефект, який може бути отриманий в результаті реалізації можливості, ймовірність її виникнення.

Таблиця 3.3

**Оцінка можливостей органічного виробництва  
сімейними фермами в Україні**

Можливості	Експерти														Середній бал
	№ 1		№ 2		№ 3		№ 4		№ 5		№ 6		№ 7		
	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	
O <sub>1</sub>	5	4	5	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	<b>15,3</b>
O <sub>2</sub>	4	3	4	3	3	2	3	2	3	1	4	3	4	4	<b>9,6</b>
O <sub>3</sub>	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	<b>16,6</b>
O <sub>4</sub>	5	3	5	3	5	3	4	2	5	3	4	3	5	3	<b>13,6</b>
O <sub>5</sub>	4	4	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	<b>17,0</b>
O <sub>6</sub>	3	2	4	2	3	2	5	3	4	3	4	3	3	2	<b>9,3</b>
O <sub>7</sub>	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	<b>20,3</b>

Джерело: власні дослідження

Подібним чином ми оцінимо загрози розвитку органічного землеробства у сімейних фермерських господарствах (табл. 7).

Таблиця 3.4

**Оцінка загроз органічного виробництва сімейними фермами в Україні**

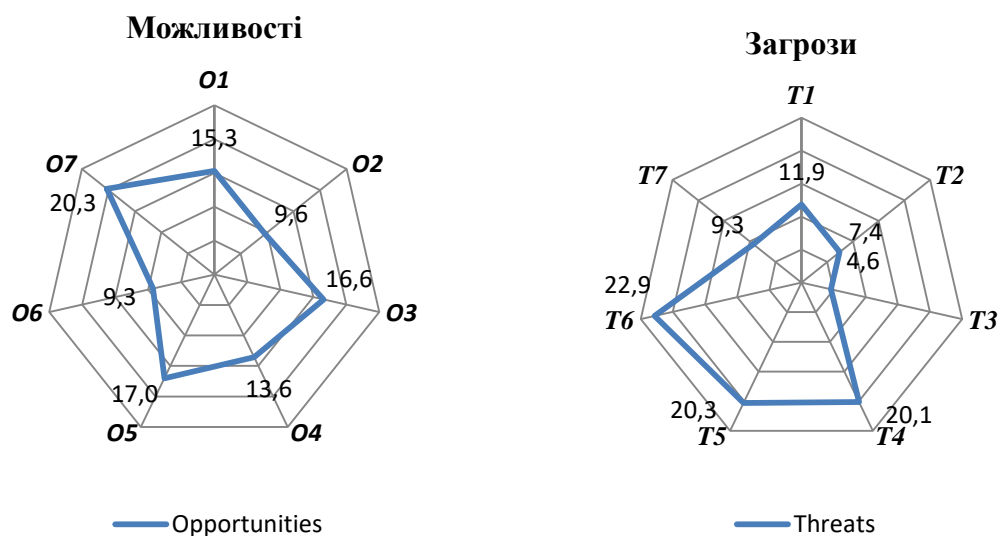
Загрози	Експерти														Середній бал
	№ 1		№ 2		№ 3		№ 4		№ 5		№ 6		№ 7		
	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	
T <sub>1</sub>	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	5	3	3	3	<b>11,9</b>
T <sub>2</sub>	3	2	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	2	2	<b>7,4</b>
T <sub>3</sub>	3	2	3	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2	1	<b>4,6</b>
T <sub>4</sub>	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	<b>20,1</b>
T <sub>5</sub>	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	<b>20,3</b>
T <sub>6</sub>	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	<b>22,9</b>
T <sub>7</sub>	4	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	<b>9,3</b>

При оцінці загроз ми використовуємо п'ятибальну шкалу оцінок:

- 5 - дуже сильний негативний вплив;
- 4 - сильний негативний вплив;
- 3 - середній негативний вплив;
- 2 - негативний вплив нижче середнього;
- 1 - слабкий негативний вплив;

- 0 - відсутність негативного впливу.

Для візуалізації оцінки можливостей та загроз використаємо графічний метод (рис. 3.1)



**Рис. 3.1. Діаграми можливостей та загроз розвитку органічного сімейного фермерства в Україні**

Джерело: власні дослідження

Отже, найбільш вірогідними та впливовими позитивними можливостями є:

O<sub>3</sub> - оптимальна податкова політика держави загалом, та аграрного сектору зокрема;

O<sub>5</sub> - державна програма розвитку сільських територій, «зелений» туризм та приватно-публічне партнерство на селі;

O<sub>7</sub> - сприятливі погодно-кліматичні умови та задовільний стан екології для ведення органічного землеробства.

Результати оцінки загроз показують, що найбільш впливовими є:

T<sub>4</sub> - потужне лобі великих агрохолдингів у парламенті та уряді України;

T<sub>5</sub> - відсутність державної підтримки у наданні консультативних послуг в органічному виробництві;

T<sub>6</sub> - трудова міграція працездатного сільського населення та демографічна криза.

Наступним кроком стратегічного аналізу перспектив розвитку органічного сімейного фермерства в Україні є побудова матриці SWOT-аналізу з SO-, ST-, WO- та WT-стратегіями (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Матриця SWOT-аналізу, що показує взаємозв'язок зовнішнього середовища з сильними і слабкими сторонами розвитку органічного сімейного фермерства**

<b>Сильні сторони</b>	<b>SO-стратегія</b>	<b>ST-стратегія</b>
$S_1$ - Достатня площа сільськогосподарських угідь	$O_6$ - Реформа децентралізації та розвитку громад у сільській місцевості	$T_4$ – Потужне лобі великих агрохолдингів у парламенті та уряді України
$S_2$ - Оптимальний розмір земельних наділів сімейних фермерських господарств	$O_5$ - Державна програма розвитку сільських територій, «зеленого» туризму та приватно-публічного партнерства на селі	$T_3$ - Необізнаність сільських жителів у потенційних перевагах податкової самоідентифікації та податкових привілеїв органічного землеробства
$S_3$ - Відсутність потреби у найманій робочій силі	$O_2$ – Невисока собівартість продукції, вирощеної на сімейних фермах	$T_6$ - Трудова міграція сільського населення та демографічна криза
$S_4$ - Досвід ведення сільського господарства без використання гербіцидів та пестицидів	$O_7$ - Сприятливі погоднокліматичні умови та задовільний стан екології для ведення органічного землеробства; $O_3$ - Оптимальна податкова політика в аграрному секторі зокрема	$T_7$ - Глобальні зміни клімату
$S_5$ – Значна частка продукції фермерів фактично відповідає стандартам якості органічного виробництва	$O_4$ - Збільшення державної фінансової підтримки фермерам, які вирощують органічну продукцію	$T_5$ - Відсутність державної підтримки у наданні консультативних послуг в органічному виробництві; $T_1$ - Низька платоспроможність населення як фактор зниження попиту на дорожчі органічні продукти
$S_6$ - Можливість налагодження контактів з потенційними покупцями та реклама власного виробництва через Інтернет	$O_1$ – Високий внутрішній попит на екологічну продукцію завдяки пропаганді здорового способу життя	$T_2$ - Високий рівень конкуренції серед виробників органічної продукції на зовнішніх ринках
<b>Слабкі сторони</b>	<b>WO- стратегії</b>	<b>WT- стратегії</b>
$W_1$ - Низька забезпеченість селянських фермерських господарств фінансовими ресурсами	$O_2$ - Невисока собівартість продукції, вирощеної на сімейних фермах; $O_3$ - Оптимальна податкова політика держави загалом, і в аграрному секторі зокрема $O_4$ - Збільшення державної фінансової підтримки фермерам, які вирощують органічну продукцію	$T_3$ - Необізнаність сільських жителів у потенційних перевагах податкової самоідентифікації та податкових привілеїв органічного землеробства $T_4$ - Потужне лобі великих агрохолдингів у парламенті та уряді України

Продовження таблиці 3.5

$W_2$ - Низьке забезпечення сімейних фермерських господарств засобами праці	$O_4$ - Збільшення державної фінансової підтримки фермерам, які вирощують органічну продукцію	$T_6$ - Трудова міграція сільського населення та демографічна криза
$W_3$ - Необізнаність сільських мешканців з передовими методами та технологіями органічного виробництва	$O_7$ - Сприятливі погодно-кліматичні умови та задовільний стан екології для ведення органічного землеробства	$T_5$ - Відсутність державної підтримки у наданні консультативних послуг в органічному виробництві; $T_7$ - Глобальні зміни клімату
$W_4$ - Невпевненість селян у власній здатності перейти на органічне виробництво та страх перед можливими проблемами	$O_1$ - Високий внутрішній попит на екологічну продукцію завдяки пропаганді здорового способу життя; $O_4$ - Збільшення державної фінансової підтримки фермерам, які вирощують органічну продукцію	$T_1$ - Низька платоспроможність населення як фактор зниження попиту на дорожчі органічні продукти; $T_2$ - Високий рівень конкуренції серед виробників органічної продукції на зовнішніх ринках
$W_5$ - Відсутність у селян позитивного досвіду співпраці у асоціаціях, кооперативах та спілках	$O_5$ - Державна програма розвитку сільських територій, «зеленого» туризму та приватно-публічного партнерства на селі; $O_6$ - Реформа децентралізації та розвитку громад у сільській місцевості	$T_5$ - Відсутність державної підтримки у наданні консультативних послуг в органічному виробництві

Джерело: власні дослідження

Аналіз SWOT-матриці з напрямками SO-, ST-, WO- та WT- дозволив окреслити найбільш оптимальні стратегії розвитку органічного сімейного фермерства, а саме:

1. Стратегія організаційних змін (ця стратегія передбачає зміну організаційної структури особистого селянського господарства та перехід його в правове поле як офіційного суб'єкта господарювання - створення сімейного фермерського господарства);
2. Стратегія переорієнтації товарного ринку (ця стратегія передбачає перехід новостворених сімейних ферм на виробництво органічної продукції).

Однак ефективність цих стратегій буде залежати від певних кроків, здійснених державою для підтримки сімейного фермерського господарства, які будуть запропоновані у п. 3.2.

### **3.2. Вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління розвитком органічного сімейного фермерства в умовах децентралізації**

У п. 3.1. було встановлено, що найбільш вірогідними та впливовими позитивними можливостями для розвитку сімейного фермерства є:

- оптимальна податкова політика держави загалом, та аграрного сектору зокрема;
- державна програма розвитку сільських територій, «зелений» туризм та приватно-публічне партнерство на селі;
- сприятливі погодно-кліматичні умови та задовільний стан екології для ведення органічного землеробства.

Результати оцінки загроз показали, що найбільший негативний вплив на розвиток сімейного фермерства чинить:

- потужне лобі великих агрохолдингів у парламенті та уряді України;
- відсутність державної підтримки у наданні консультативних послуг в органічному виробництві;
- трудова міграція працездатного сільського населення та демографічна криза.

Розглянемо покроково, яким чином суб'єкти публічної політики можуть впливати на зміцнення існуючих переваг та нівелювати загрози розвитку сімейного фермерства (табл. 3.6, табл. 3.7).

На нашу думку, існуюча податкова політика держави стосовно малих суб'єктів аграрного ринку є оптимальною та не чинить надмірного податкового навантаження. Проте, на сьогодні, існують значні проблеми з ефективністю та доцільністю витрачання як публічних, так і місцевих фінансів. Це пов'язане з тим, що відомчий фінансовий контроль в Україні зводиться виключно до формальних ознак та у більшій мірі є декларативним. Вважаємо, що на тлі збереження існуючої податкової системи та принципу субсидіарності, Україні слід докорінно змінити принципи підпорядкування контролюючих суб'єктів. На сьогодні, суб'єкт внутрішнього аудиту чи контролю є підпорядкованим



та/або призначається на посаду профільним міністром. Така практика є абсолютно недопустимою у європейських країнах.

Таблиця 3.6

**Вплив суб'єктів публічної політики на зміцнення позитивних можливостей для розвитку сімейного фермерства**

Позитивні можливості для розвитку	Суб'єкти публічного управління		
	Державні регуляторні органи влади	Органи місцевого самоврядування	Інститут громадянського суспільства
оптимальна податкова політика держави загалом, та аграрного сектору зокрема	1. Збереження існуючої спрощеної системи оподаткування для малих суб'єктів аграрного сектору; 2. Запровадження незалежної системи зовнішнього та внутрішнього фінансового моніторингу та контролю, в т.ч. місцевих бюджетів; 3. Збереження принципу субсидіарності.	1. Запровадження системи внутрішнього фінансового аудиту та контролю виконавчих органів при місцевих радах; 2. Запровадження системи певних податкових привілеїв стосовно окремих місцевих податків за зборів, з урахуванням принципів справедливості та доцільності.	1. Забезпечувати всі можливі форми громадського контролю за державними та місцевими фінансами (громадські слухання, громадська експертиза, публікації у незаангажованій пресі, участь у роботі колегіальних органів влади, аналіз звернень громадян тощо)
державна програма розвитку сільських територій, «зелений» туризм та приватно-публічне партнерство на селі	1. Розробити досконалу нормативно-правову та законодавчу базу стосовно розвитку «зеленого туризму»; 2. Адаптувати туристичне законодавство України до відповідних директив і стандартів ЄС.	Органам місцевого самоврядування розробити довготермінові (на 5-10 років) Програми сприяння розвитку сільського «зеленого» туризму, з врахуванням наявних територіальних ресурсів та можливостей	Приймати активну участь у обговоренні та розробці Програми сприяння розвитку сільського «зеленого» туризму
сприятливі погодно-кліматичні умови та задовільний стан екології для ведення органічного землеробства	Забезпечувати контроль за дотриманням екологічного законодавства: виробництво, безпечне поводження з відходами, екологічне виховання у всіх закладах освіти.	Забезпечувати контроль за дотриманням екологічного законодавства: виробництво, безпечне поводження з відходами, екологічне виховання у всіх закладах освіти	Забезпечувати пропаганду здорового способу життя, сортування сміття, бережливого ставлення до природи

Джерело: власні дослідження

Тому, громадський фінансовий контроль залишається одним із способів забезпечити прозорість трансакцій з державними та місцевими фінансами. Вважаємо, що активізація громадського контролю на місцевому рівні сприятиме підвищенню рівня ефективності та доцільності витрачання бюджетних коштів, в тому числі, і тих, які можуть бути направлені на розвиток сімейного фермерства.

На сьогодні, в Україні не визначено чіткої стратегії розвитку сільського туризму. Міністерством аграрної політики України декларовані наступні кроки сприяння сільському туризму:

- професійна підготовка дорадників та експертів-дорадників на замовлення Мінагрополітики України;
- курсова підготовка громадян, які бажають започаткувати власну справу на селі у сфері сільського туризму;
- надання послуг, проведення семінарів та здійснення демонстраційних показів щодо розвитку сільського туризму [5].

У липні 2020 р. Кабінетом міністрів України з фонду боротьби з COVID-19 було виділено 1 мільярд гривень на підтримку культури і туризму. Проте, на жаль, жодна гривня не надійшла у фонд підтримки сільського туризму.

Статтею 403 проекту Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом передбачається Укладення договорів про двостороннє співробітництво з питань розвитку сільського зеленого туризму між областями України та відповідними адміністративно-територіальними одиницями держав - членів ЄС, організація та проведення тренінгів для сільського населення, відповідних конференцій, засідань за круглим столом, семінарів із залученням експертів ЄС, організація навчальних поїздок до держав - членів ЄС.

Вважаємо, що вітчизняне туристичне законодавство слід адаптувати до відповідних директив та стандартів ЄС, а також розробити та затвердити Державну Програму розвитку сільського «зеленого» туризму, на підставі якої кожна громада повинна розробляти власну Програму розвитку, з врахуванням існуючих можливостей та ресурсів для її реалізації.

Україна має сприятливі погодно-кліматичні умови для ведення сільського господарства та належну нормативну базу з екологічного законодавства. Проте, на сьогодні, значно загострилися проблеми утилізації сміття, забрудненості поверхневих вод та ґрунтів через безконтрольне застосування гербіцидів та пестицидів. Задля вирішення цих проблем, слід посилити контроль за дотриманням норм екологічного законодавства на всіх рівнях державної та місцевої влади, а громадським діячам приймати активну участь у пропаганді здорового способу життя, сортування сміття та бережливого ставлення до природи.

У табл. 3.7. представлені найвпливовіші загрози розвитку сімейного фермерства в Україні та можливі шляхи їх усунення суб'єктами публічної політики.

Таблиця 3.7

**Вплив суб'єктів публічної політики на мінімізацію загроз розвитку сімейного фермерства**

Загрози розвитку	Суб'єкти публічного управління		
	Державні регуляторні органи влади	Органи місцевого самоврядування	Інститут громадянського суспільства
потужне лобі великих агрохолдингів у парламенті та уряді України	1. Боротьба з корупцією у найвищих гілках влади; 2. Незалежні ЗМІ	Стійка громадянська позиція, незаангажованість, чесність та відкритість для всіх, патріотизм	
відсутність державної підтримки у наданні консультативних послуг в органічному виробництві	Реалізація Стратегії розвитку сільських територій та фермерства через затвердження збалансованого Бюджету	Відповідність Місцевих Бюджетів принципам: достатності, доцільності, ефективності, цільового використання та відкритості	Безкоштовне консультування та проведення різного роду стажувань за рахунок благодійних фондів
трудова міграція працездатного сільського населення та демографічна криза	Реалізація Державних програм підтримки молоді, молодих сімей та розвиток сільської інфраструктури	Створення нових робочих місць та розвиток сільської інфраструктури завдяки залученню інвестицій та розвитку публічно-приватного партнерства	Пропаганда здорового способу життя, патріотизму, сприяння місцевій громаді у залученні інвестицій та розвитку приватно-публічного партнерства

Джерело: власні дослідження

Сімейним фермам та фермерам на сьогодні дуже важко відстоювати свої права та інтереси у заангажовану українському Уряді. Не зважаючи на те, що Україна формально, на законодавчому рівні, долучилася до міжнародної спільноти, проте принципи, відображені в українському законодавстві, в більшості випадків не виконуються або порушуються. В Україні не діє один із основоположних критеріїв правової держави – невідворотність покарання за порушення норм, що призводить не лише до збільшення рівня корупції, але й до дискредитації існуючої системи правосуддя та юстиції. Тому, вважаємо, що боротьба з корупцією та верховенство права – є основоположними.

Вже зазначалося, що в Україні розроблені та прийняті ряд нормативних документів, покликані сприяти розвитку сільських територій та фермерства, однак вони носять декларативний характер, оскільки не підкріплені відповідним фінансуванням [13, 15, 17, 20, 21]. Тому вважаємо, що слід починати із затвердження збалансованого Державного Бюджету із закріпленими відповідними державними гарантіями.

В умовах децентралізації, на нашу думку, зростає роль місцевих органів влади та громади в цілому. Завдяки солідарності громади та місцевих органів влади можна подолати значну частину загроз в розвитку і сільських територій, і сімейного фермерства.

Отже, для стимулювання розвитку сімейного фермерства в Україні, на наш погляд, необхідно:

1. На державному рівні розробити заходи зі зменшення рівня безробіття та підвищення рівня соціального забезпечення на селі;
2. На законодавчому рівні закріпити державну фінансову підтримку сімейних селянських домогосподарств та сімейних ферм;
3. За рахунок коштів державного та/або місцевих бюджетів запровадити навчальні семінари для селян та фермерів, які вирішили перейти на виробництво органічної продукції (сировини);
4. Компетентним органам розробити (адаптувати) набір техніко-економічної документації для органічного виробництва сімейними

селянськими господарствами та сімейними фермерськими господарствами.

Здійснення запропонованих заходів сприятиме розвитку потенціалу сімейних селянських домогосподарств та сімейних ферм, зростанню доходів фермерів та сталому розвитку сільських територій.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження механізмів публічного управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації встановлено наступне:

1. Децентралізація державного управління є системою управління, що характеризує: стан системи державного управління за централізовано-децентралізованою віссю державного управління в даний момент часу, та динаміку процесів централізації-децентралізації в даний проміжок часу. Складність децентралізації державного управління визначає її універсальність у процесах розвитку системи державного управління та / або у вирішенні низки проблем цієї системи. Процеси реалізації реформи державного управління стосуються поєднання відповідальності та довіри, що встановлюють стосунки між громадянами та владою, політиками та бюрократами. Інституційна основа для реформи децентралізації повинна формуватися шляхом забезпечення балансу між структурним та функціональним підходами, централізацією-децентралізацією та політико-адміністративними впливами.
2. Найважливіший фактор діяльності сімейних ферм стосується їх багатофункціональності, а багатофункціональність є важливою для стійкості. Стійкість цілком може бути визначальним фактором 21 століття, та вона вже є найважливішою у сільському господарстві. Стійке сільське господарство має відповідати потребам сучасності, зберігаючи екологічну та соціальну цілісність природних та людських ресурсів, від яких в кінцевому рахунку залежить його довготривала продуктивність. Суспільства, які не можуть задовольнити свої потреби за допомогою суто особистих відносин, повинні покладатися на безособові економіки, що виходять за межі сфери їх особистих відносин.
3. Встановлено, що імплементація механізму публічного управління здійснюється через реалізацію повноважень не лише державних регуляторних органів влади, а й органів місцевого самоврядування та через реалізацію конституційних прав представників інституту громадянського

суспільства. Тому це накладає відбиток на інструменти та засоби такої імплементації. Ключовими механізмами публічного управління розвитком сімейного фермерства є: методи публічного управління, важелі, інструменти, політика, нормативне та правове забезпечення, інформаційне забезпечення.

4. В умовах децентралізації формується підґрунтя солідарності між малими формами сільськогосподарських товаровиробників та громадами. На сьогодні, сімейні фермерські господарства є рушійною силою у відродженні сільських територій, адже вони: є частиною середовища та сільської громади; є активними учасниками сільської економіки; забезпечують збереження традицій та культури; сприяють зниженню рівня безробіття на селі; забезпечують збереження навколишнього середовища; є головними продуцентами харчових продуктів; сприяють підвищенню рівня доходів на селі. На сьогодні, тенденції розвитку громадянського суспільства і в Україні, в цілому, і на сільських територіях, зокрема, показують, що публічне управління та децентралізація сприяють максимальному залученню громадян до управління економікою країни та регіонів, а також забезпечують досягнення компромісів у суспільстві
5. SWOT-аналіз виявив сильні та слабкі сторони приватних фермерських господарств, а також зовнішні сприятливі та несприятливі фактори для розвитку сімейного фермерства. Чітка та цілеспрямована державна політика сприятиме ефективній реалізації можливостей та усуненню негативного впливу потенційних загроз.
6. Для стимулювання розвитку сімейного фермерства в Україні, на наш погляд, необхідно: на державному рівні розробити заходи зі зменшення рівня безробіття та підвищення рівня соціального забезпечення на селі; на законодавчому рівні закріпити державну фінансову підтримку сімейних селянських домогосподарств та сімейних ферм; за рахунок коштів державного та/або місцевих бюджетів запровадити навчальні семінари для селян та фермерів, які вирішили перейти на виробництво органічної

продукції (сировини); компетентним органам розробити (адаптувати) набір техніко-економічної документації для органічного виробництва сімейними селянськими господарствами та сімейними фермерськими господарствами. Здійснення запропонованих заходів сприятиме розвитку потенціалу сімейних селянських домогосподарств та сімейних ферм, зростанню доходів фермерів та сталому розвитку сільських територій.



### Список використаної літератури

1. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи : монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : Моноліт, 2009. – 384 с.
2. Білик О.І. Сутність, значенні та розвиток публічного механізму / О.І. Білик, У. Т. Лукашевська // Економіка і суспільство – Економіка та управління підприємствами – випуск 12/2017 – С. 177-180.
3. Булавка Л.В. Особисте селянське господарство як організаційно-правова форма господарювання, його суть та шляхи підвищення ефективності функціонування / Л.В. Булавка // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3\\_1/053.pdf](https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3_1/053.pdf)
4. Воротін В.Є. Макроекономічне регулювання в умовах глобальних трансформацій: монографія. —Київ: Вид-во УАДУ, 2002.—392 с.
5. Державна цільова соціальна програма розвитку в Україні спортивної та туристичної інфраструктури у 2011-2022 роках. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/707-2011-%D0%BF#n12>
6. Державне управління [Текст] підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко, Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. – Т.1. – 564 с.
7. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. :НАДУ, 2011. – Т. 7: Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції. – 764 с.
8. Золотницька Ю.В. Аграрна політика Європейського Союзу: досвід для України в умовах децентралізації / Ю.В. Золотницька // Становлення механізму публічного управління розвитком сільських територій як пріоритет державної політики децентралізації: III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир, 28-29 листопада 2019 р.): тези доповідей – Житомир: ЖНАЕУ, 2019. – С. 139-142.

9. Золотницька Ю.В. Публічне управління розвитком сімейного фермерства в умовах децентралізації / Ю.В. Золотницька // Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації. Збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 23.06.2020, ПНУ, м. Житомир. С.89-93.
10. Золотницька Ю.В. Публічний менеджмент як фактор зміцнення соціального капіталу сільських територій / Ю.В. Золотницька // Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: Матеріали V Міжнародного науково-практичного форуму, 25 жовтня 2019. – Житомир : ЖНАЕУ, 2019.. – С. 61-64.
11. Золотницька Ю.В. Становлення та розвиток сімейного фермерства у Польщі: досвід для України / Ю.В. Золотницька // Економіка АПК – 2020 р. - № 2. – С. 45-54. (DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202002045>)
12. Ковбасюк Ю.В. Проблеми та перспективи державно-управлінських реформ в Україні / Ковбасюк Ю.В., Кравченко С.О. // Вісник НАДУ – 4, 2014 – С. 5-16.
13. Концепція розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2017 р. № 664-р [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/664-2017-%D1%80/print>
14. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження : монографія / С. О. Кравченко. – К. :НАДУ, 2008. – 296 с.
15. Про внесення змін до Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства / Постанова Кабінету Міністрів України № 294 від 22.04.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2020-%D0%BF#Text>
16. Про державно-приватне партнерство. Закон України зі змінами № 155-IX від 03.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17/ed20191020#Text>

17. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку сільських територій / розпорядження Кабінету міністрів України від 19.08.2017 р. № 489-р [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/250155691>
18. Про концесію / Закон України № 157-ІХ від 03.10.2019. / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>.
19. Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки / Постанова Кабінету Міністрів України № 739-р. від 14.08.2013 / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80#Text>
20. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : монографія / відп. ред. І. А. Грицяк. — К. : К.І.С., 2009. — 240 с.
21. Реформа публічної адміністрації в Україні: проекти концепції та законів / упоряд.: І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук. — К. : Центр політ.-прав. реформ, 2005. — 192 с.
22. Рудніцька Р.М. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування / Р. М. Рудніцька, О. Г. Сидорчук // Публічне управління: теорія та практика. - 2014. - Вип. 4. - С. 50-60. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10)
23. Сільський туризм – як інструмент ефективного розвитку сільської території / Інформаційно-аналітичний портал АПК України. – 19.02.2019 р. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/napryamki/rozvitok-silskih-teritorij/silskij-turizm>
24. Bahl R.; Martinez-Vazquez J. Sequencing Fiscal Decentralization. World Bank Policy Research Working Paper 3914, 2006. [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/05/05/000016406\\_20060505110515/Rendered/PDF/wps3914.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/05/05/000016406_20060505110515/Rendered/PDF/wps3914.pdf).

25. Bouttes M., Darnhofer I., Martin G. (2018) Converting to organic farming as a way to enhance adaptive capacity / Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13165-018-0225-y>
26. Brundtland, Gro Harlem (ed.). 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
27. Cohen J. M., Peterson S. B. Methodological Issues in the Analysis of Decentralization. Development discussion paper, 1996. No. 555. <http://www.cid.harvard.edu/hiid/555.pdf>.
28. Commission Regulation (EC) № 889/2008 of 5 September 2008 laying down detailed rules for the implementation of Council Regulation (EC) № 834/2007 on organic production and labeling of organic products with regard to organic production, labeling and control / Official Journal of the European Union. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2008/889/oj>
29. Darnhofer I., Bellon S., Dedieu B., Milestad R. (2010) Adaptiveness to enhance the sustainability of farming systems. A review. *Agron Sustain Dev* 30:545–555. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0394-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0394-0_4)
30. Demmke C., Hammerschmid G., Meyer R. Decentralization and Accountability: as Focus of Public Administration Modernisation. European Institute for Public Administration. Vienna, 2006. <http://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/austria/Decentralisation%20and%20Accountability.pdf>.
31. Ebel R. D., Péteri G. (eds), Kosovo Decentralization Briefing Notes. Kosovo Foundation for Open Society (KFOS) and Local Government and Public Service Reform Initiative (LGI) Open Society Institute. Budapest, 2007. [http://lgi.osi.hu/cimg/0/0/7/6/2/decentralization\\_\\_4\\_.pdf](http://lgi.osi.hu/cimg/0/0/7/6/2/decentralization__4_.pdf).
32. Engel C., Van Genderachter J. Trends in Regional and Local Government in the European Community. Leuven: Acco. 1993. P. 101.5. Freedom House. *Freedom in the World: 2009 Edition*. Washington, 2009. <http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=363&year=2009>.
33. Heywood A. *Key Concepts in Politics*. New York: Palgrave, 2000.

34. Ikerd J. (2016) Family farms of North America / International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC-IG) Working Paper No. 152 / Retrieved from: [https://ipcig.org/pub/eng/WP152\\_Family\\_farms\\_of\\_North\\_America.pdf](https://ipcig.org/pub/eng/WP152_Family_farms_of_North_America.pdf)
35. Ikerd J. (2016) Family farms of North America / International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC-IG) Working Paper No. 152 / Retrieved from: [https://ipcig.org/pub/eng/WP152\\_Family\\_farms\\_of\\_North\\_America.pdf](https://ipcig.org/pub/eng/WP152_Family_farms_of_North_America.pdf)
36. Kaziliūnas A. Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. Viešojo politikair administravimas. 2004. Nr. 8. P. 37–47.
37. Lukasik W. The future of family farms in Poland and the European Union / Family farms. The basis of European agriculture in relation to RDP 2007-2013: 41-50 Retrieved from: [http://andrzej\\_parzonko.users.sggw.pl/minrol.pdf](http://andrzej_parzonko.users.sggw.pl/minrol.pdf) [in Poland].
38. Organic farming in the EU / EU Agricultural Markets Briefs – № 13, March 2019. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/market-brief-organic-farming-in-the-eu\\_mar2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/market-brief-organic-farming-in-the-eu_mar2019_en.pdf)
39. Organik 3.0 for truly sustainable farming & consumption / Discussion paper by Markus Arbenz, David Gould and Christopher Stopes, based on think tanking by SOAAN & IFOAM - Organics International and launched at the ISOFAR International Organic EXPO 2015, Goesan County / Retrieved from: [https://www.ifoam.bio/sites/default/files/organic\\_3.0\\_discussion\\_paper.pdf](https://www.ifoam.bio/sites/default/files/organic_3.0_discussion_paper.pdf)
40. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Modernising Government: The Way Forward. Paris: OECD Publishing, 2005.
41. Padel S. (2001) Conversion to organic farming: a typical example of the diffusion of an innovation? *Sociol Rural* 41:40–61. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00169>
42. Pawson R., Tilley N. Realistic Evaluation. London: Sage. 1997. P. 256.
43. Pettigrew A. M., Whipp R. Managing Change for Competitive Success. Oxford: Basil Blackwell, 1991.

44. Polanyi, Karl. 1944, 1957. *The Great Transformation; The Political and Economic Origins of our Time*. Boston, MA: Beacon Press.
45. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: a Comparative Analysis*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press. 2004. P. 350.
46. Regulation (EU) 2018/848 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 on organic production and labelling of organic products and repealing Council Regulation (EC) No 834/2007. Retrieved from: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L\\_.2018150.01.0001.01.ENG](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2018150.01.0001.01.ENG)
47. Roberts N. C., Bradley R. T. Research methodology for new public management. *International Public Management Journal*. 2002. No. 5. P. 17–51.
48. Senyshyn O., Kundytskyj O. (2018) Application of SWOT-analysis method in forming the organic farming development strategy as a basis of success of the food industry in Ukraine / *Zarządzanie i Finanse / Journal of Management and Finance* / Vol. 16, № 1/1/2018 / Retrieved from: [http://wzr.ug.edu.pl/.zif/7\\_16.pdf](http://wzr.ug.edu.pl/.zif/7_16.pdf)
49. Tanzi V. Pitfalls on the Road to Fiscal Decentralization, Carnegie Endowment for International Peace. Global Policy Program, Economic Reform Project Working Paper № 19, 2001. <https://www.policyarchive.org/bitstream/handle/10207/6571/19Tanzi.pdf?sequence=1>.
50. The World Bank. *Entering the 21st Century. World Development Report for 1999/2000*. Washington: Oxford University Press, 2000. [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2000/12/13/000094946\\_99092312334240/Rendered/PDF/multi\\_page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2000/12/13/000094946_99092312334240/Rendered/PDF/multi_page.pdf).
51. UNDP. *Decentralization: A Sampling of Definitions*. Working paper at the Joint UNDP Government of Germany evaluation of the UNDP role in decentralization and local governance, 1999. [http://www.undp.org/eo/documents/ decentralization\\_working\\_report. PDF](http://www.undp.org/eo/documents/ decentralization_working_report. PDF).

- 52.UNDP. Decentralized Governance for Democracy, Peace, Development and Effective Service Delivery. Paper No. ST/ESA/PAD/SER.E/88, 2002. <http://www.euroafricanpartnership.org/contributi/UNPAN021396.pdf>.
- 53.UNDP. Decentralized Governance for Development: A Combined Practice Note on Decentralisation, Local Governance and Urban/Rural Development, 2004. [http://www.undp.org/governance/docs/DLGUD\\_PN\\_English.pdf](http://www.undp.org/governance/docs/DLGUD_PN_English.pdf).
- 54.UNDP. Decentralized Governance Monograph: A Global Sampling of Experiences, Management Development and Governance Division, 1998. <http://mirror.undp.org/magnet/Docs/dec/monograph/default.htm>.
- 55.UNDP. Rethinking Public Administration: An Overview. Paper No. ST/TCD/SER.E/27, 1996. [http://www.unpan.org/Portals/0/60yrhistory/documents/Publications/Rethinking %20public%20administration.pdf](http://www.unpan.org/Portals/0/60yrhistory/documents/Publications/Rethinking%20public%20administration.pdf).
- 56.United States Agency for International Development (USAID). Democratic Decentralization Programming Handbook, 2009. [http://www.usaid.gov/our\\_work/democracy\\_and\\_governance/publications/pdfs/DDPH\\_09\\_22\\_09\\_508c.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/pdfs/DDPH_09_22_09_508c.pdf).
- 57.Yesilkagit K., De Vries J. Reform styles of political and administrative elites in majoritarian and consensus democracies: public management reforms in New Zealand and the Netherlands. *Public Administration*. 2004. No. 82(4). P. 951–974.
- 58.Zolotnytska, Y., Opalov, O. (2020). PROBLEMS AND PROSPECTS OF ORGANIC PRODUCTION IN FAMILY FARMING IN UKRAINE. *Problems of Agricultural Economics*, 264(3), 180-198. <https://doi.org/10.30858/zer/125229>