Міністерство освіти і науки України

Уманський національний університет

Кваліфікаційна наукова праця

на правах рукопису

УДК 631.11:338.24:330.342.146:339.9(477.7)

БОЙКО ОЛЕГ СЕРГІЙОВИЧ

«Організаційно-економічна діагностика та особливості управління аграрною сферою Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів має посилання на відповідне джерело



Олег БОЙКО

Науковий керівник: Наталя ВЕРНЮК, кандидат економічних наук, доцент

Умань, 2026

АНОТАЦІЯ

Бойко О. С. Організаційно-економічна діагностика та особливості управління аграрною сферою Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). – Уманський національний університет, Умань, 2026.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад організаційно-економічної діагностики та управління аграрною сферою Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності, визначенню стратегічних орієнтирів її розвитку та розробленню на цій основі організаційно-економічних механізмів, моделі управління та інструментарію обґрунтування управлінських рішень на рівні регіону й аграрних підприємств.

Аграрна сфера Миколаївської, Одеської та Херсонської областей є одночасно одним із найважливіших експортних ресурсів України й однією з найвразливіших її частин. Від її стану значною мірою залежить продовольча безпека країни. Тут водночас діють війна, наслідки руйнування Каховської ГЕС і втрати зрошення, посухи 2024–2025 рр., коливання світових цін та часті регуляторні зміни. Наявні методики діагностики здебільшого розраховані на національний рівень або на окреме підприємство і мало враховують організаційну спроможність територій. Програми підтримки, своєю чергою, часто не доходять до тих, кому призначені. Ця суперечність і зумовила вибір теми дослідження.

У першому розділі аграрну сферу регіону розглянуто як соціально-економічну систему, у якій виробництво тісно пов’язане з портами, зрошенням, переробкою, сільськими територіями та інституціями. Розмежовано фактори розвитку (наявні умови й ресурси) і чинники (сили, що змінюють їхній стан), виокремлено сім груп детермінант, а управління

представлено як замкнений контур «діагностика – рішення – інструмент – моніторинг – коригування». Уточнено поняття глобальної турбулентності. Описано канали, якими її впливи доходять до господарств: ціновий, логістичний, фінансовий, кадровий, регуляторний і безпековий, а для півдня країни також природно-ресурсний. Систематизація підходів до організаційно-економічної діагностики показала, що жоден із них не поєднує регіональний рівень аналізу, оцінку організаційної спроможності суб'єктів і здатність працювати за швидких змін. Тому запропоновано семикрокову методику діагностики: від визначення об'єкта та профілю експозиції до типологізації, матриці «проблема – механізм – інструмент» і моніторингу.

У другому розділі методику застосовано до трьох областей регіону. Аналіз макроекономічних передумов засвідчив, що вага аграрної сфери в економіці країни зросла, а її виробнича база помітно скоротилася. Частка продукції АПК у товарному експорті України збільшилася з 41 % у 2021 р. до 61 % у 2023 р. і становила 56,1 % у 2025 р. Водночас валовий збір зернових у 2025 р. (61,0 млн т) був на 29,1 % нижчим, ніж у рекордному 2021 р. Прямі збитки галузі станом на кінець 2024 р. оцінено в 11,2 млрд дол. США, непрямі втрати – у 72,7 млрд дол. США. Для Причорномор'я визначальною стала втрата зрошення: на Херсонську область припадало 63 % зрошуваної площі країни, а після руйнування Каховської ГЕС без води залишилися 94 % її зрошувальних систем.

Діагностика виявила глибоку диференціацію областей. У 2025 р. сукупний валовий збір пшениці в регіоні становив 59,3 %, а соняшнику 30,7 % рівня 2021 р.; частка Одеської області в регіональному виробництві пшениці зросла з 39,9 до 64,2 %, а Херсонської скоротилася з 31,0 до 1,8 %. Інтегральний індекс стану аграрної сфери дорівнює 0,742 для Одеської, 0,621 для Миколаївської та 0,049 для Херсонської області. Ранжування областей не змінюється ні за п'ятьма схемами ваг, ні за мінімаксного нормування. На цій основі виокремлено три типи аграрної сфери: експортно-логістичний із кліматичною вразливістю (Одеська область), прифронтовий посушливий

(Миколаївська) і критичний із комбінованим безпековим і водним шоком (Херсонська).

Оцінювання зрілості моніторингу організаційно-управлінських процесів засвідчило її нерівномірність в областях регіону. Повний цикл «стратегія – план заходів – звіт про моніторинг» і аграрну програму на 2026–2030 рр. обсягом понад 638 млн грн має лише Одеська область. Миколаївська область актуалізувала стратегію у 2025 р., проте її аграрна програма не мала визначеного фінансування, а в Херсонській області переважає програмно-проєктне управління, залежне від донорів. За даними Рахункової палати, державну підтримку отримали лише близько 33 % потенційних отримувачів, а з 16,4 тис. га, компенсованих за програмою розмінування, на Херсонську область припало 368 га. Запропоновано систему індикаторів і тригерів позачергового перегляду управлінських рішень за вісьмома каналами з визначенням джерел даних, періодичності та відповідальних.

У третьому розділі світовий досвід аграрних інновацій узагальнено в п’ять моделей: інституційно-мережеву (ЄС), кластерно-університетську (Нідерланди), державно-технологічну водну (Ізраїль), програмно-інфраструктурну (Іспанія, Австралія) та ринково-технологічну (США). Жодну з них не можна перенести на південь України повністю, тому обґрунтовано принцип «конструктора», тобто добору окремих елементів під діагностовані проблеми території. В Україні найшвидше просуваються реформи, що є умовою зовнішнього фінансування або відповідають інтересам великого бізнесу: Державний аграрний реєстр, підготовка до запровадження IACS, створення організацій водокористувачів (78 станом на 01.06.2026, з них 18 в Одеській області), точне землеробство. Найслабшими залишаються механізми для малих і середніх господарств: консультування, кооперація, страхування. Сформульовано принципи імплементації світового досвіду: відповідності проблемі, інституційної першості та інклюзивності.

Ідеї дизайн-менеджменту перенесено з продукту на саму систему управління і розглянуто її на трьох рівнях: стратегічному, програмно-

інституційному та сервісному. Модель «подвійного ромба» адаптовано до аграрних реалій і доповнено фазою моніторингу з тригерами. Показано, що низьке охоплення виробників програмами підтримки значною мірою зумовлене тим, що їх проєктували без урахування можливостей тих, кому вони адресовані. На основі двох ключових невизначеностей, безпеки морської логістики та стабільності водозабезпечення, побудовано чотири сценарії розвитку регіону до 2030 р. Обґрунтовано стратегічні орієнтири розвитку регіону, конкретизовані в шести векторах: водоощадне адаптивне землеробство; логістична стійкість і локальна додана вартість; повернення землі та людського капіталу; цифрово-інституційна інтеграція; кооперація та мережеві форми співпраці; фінансова стійкість і управління ризиками. Перші чотири вектори доцільні за будь-якого сценарію, два останні мають умовний характер.

Для реалізації векторів запропоновано шість організаційно-економічних механізмів: водно-інституційний, кооперативно-мережевий, фінансово-ризиковий, земельно-відновлювальний, цифрово-інформаційний і стратегічно-координаційний. Їх поєднано в адаптивно-поліцентричну модель управління з трьома рівнями ухвалення рішень, регіональною радою з питань аграрної стійкості як «мостовою» структурою та циклом трьох швидкостей (щорічним, квартальним і позачерговим). Модель конкретизовано для областей: експортно-інноваційна для Одеської, адаптивно-відновлювальна для Миколаївської та проєктно-відновлювальна для Херсонської. Розроблено регіональну збалансовану систему показників із чотирма перспективами та три етапи впровадження на 2026–2030 рр.: інституційний, пілотний і масштабування. Запропоновано модель оцінювання адаптивності підприємств аграрного сектору регіону, яка має дворівневий характер і ґрунтується на стандартизованих відхиленнях і векторах адаптивності; її апробація на даних Миколаївської області та ТОВ «Семенівський агросервіс» дала змогу сформувати матрицю адаптаційних рішень із розподілом заходів між регіональним рівнем і центрами відповідальності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що удосконалено концептуально-категоріальний апарат управління аграрною сферою регіону, методичний підхід до організаційно-економічної діагностики, оцінювання зрілості моніторингу організаційно-управлінських процесів у регіоні разом із системою моніторингу з тригерами позачергового перегляду управлінських рішень, підхід до узагальнення світового досвіду аграрних інновацій та визначення умов його імплементації в Україні, а також модель оцінювання адаптивності підприємств аграрного сектору регіону, що має дворівневий характер і узгоджує галузеві та мікроекономічні індикатори. Набули подальшого розвитку система організаційно-економічних механізмів реалізації стратегічних орієнтирів розвитку і модель управління аграрною сферою регіону з її конкретизацією для областей, системою показників та етапами впровадження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що методику діагностики, систему індикаторів і тригерів, сценарії, механізми та збалансовану систему показників можуть використовувати органи влади Миколаївської, Одеської та Херсонської областей під час актуалізації стратегій і розроблення аграрних програм, а також центральні органи виконавчої влади під час проєктування програм підтримки. Окремі результати використано в діяльності ТОВ «Семенівський агросервіс» (довідка № 188 від 18.12.2025), ПрАТ «Оберіг» (довідка № 105 від 11.12.2025) та Благодатненською сільською радою Первомайського району Миколаївської області (довідка № 266/02-35 від 15.09.2026), а також у освітньому процесі Уманського національного університету (довідка № 2517/01-10 від 15.10.2026).

Ключові слова: організаційно-економічна діагностика, аграрна сфера, Причорноморський регіон, глобальна турбулентність, стратегічні орієнтири розвитку, управління ризиками, логістика, цифрові системи управління, інноваційний розвиток, продовольча безпека.

ABSTRACT

Boyko O. S. Organizational and economic diagnostics and specific features of managing the agrarian sphere of the Black Sea region under global turbulence. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in specialty 073 “Management” (field of knowledge 07 “Management and Administration”). – Uman National University, Uman, 2026.

The dissertation substantiates the theoretical and methodological foundations of organizational and economic diagnostics and management of the agrarian sphere of the Black Sea region under global turbulence, defines strategic guidelines for its development and, on this basis, develops organizational and economic mechanisms, a management model and tools for substantiating management decisions at the level of the region and agricultural enterprises.

The agrarian sphere of Mykolaiv, Odesa and Kherson oblasts is at once one of Ukraine’s most important export resources and one of its most vulnerable parts. The country’s food security largely depends on its condition. War, the consequences of the destruction of the Kakhovka hydroelectric power plant and the loss of irrigation, the droughts of 2024–2025, volatile world prices and frequent regulatory changes all act here at the same time. Existing diagnostic methods are mostly designed for the national level or for a single enterprise and pay little attention to the organizational capacity of territories. Support programs, in turn, often fail to reach those for whom they are intended. This contradiction determined the choice of the research topic.

The first chapter treats the agrarian sphere of the region as a socio-economic system in which production is closely linked to ports, irrigation, processing, rural areas and institutions. The study distinguishes development factors (existing conditions and resources) from drivers (forces that change their state), identifies seven groups of determinants and presents management as a closed loop of diagnostics, decision, instrument, monitoring and correction. The concept of global

turbulence is refined. The channels through which its impacts reach farms are described: price, logistics, financial, labor, regulatory and security channels, plus a natural-resource channel for the south of the country. A systematization of approaches to organizational and economic diagnostics showed that none of them combines the regional level of analysis, an assessment of the organizational capacity of actors and the ability to work under rapid change. A seven-step diagnostic method is therefore proposed, ranging from defining the object and the exposure profile to a typology, a “problem – mechanism – instrument” matrix and monitoring.

In the second chapter, the method is applied to the three oblasts. The analysis of macroeconomic preconditions showed that the weight of the agrarian sphere in the national economy has grown while its production base has shrunk considerably. The share of agri-food products in Ukraine’s merchandise exports rose from 41% in 2021 to 61% in 2023 and stood at 56.1% in 2025. At the same time, the 2025 grain harvest (61.0 million tonnes) was 29.1% lower than in the record year 2021. Direct losses of the sector as of the end of 2024 were estimated at USD 11.2 billion and indirect losses at USD 72.7 billion. For the Black Sea region, the loss of irrigation proved decisive: Kherson oblast accounted for 63% of the country’s irrigated area, and after the destruction of the Kakhovka hydroelectric power plant 94% of its irrigation systems were left without water.

The diagnostics revealed deep differences between the oblasts. In 2025, the region’s total wheat harvest amounted to 59.3% and the sunflower harvest to 30.7% of the 2021 level; Odesa oblast’s share of regional wheat production increased from 39.9 to 64.2%, while that of Kherson oblast fell from 31.0 to 1.8%. The integral index of the state of the agrarian sphere equals 0.742 for Odesa, 0.621 for Mykolaiv and 0.049 for Kherson oblast. The ranking of the oblasts does not change under any of the five weighting schemes or under minimax normalization. On this basis, three types of agrarian sphere are identified: export-logistics with climatic vulnerability (Odesa oblast), frontline arid (Mykolaiv) and critical with a combined security and water shock (Kherson).

The assessment of the maturity of monitoring of organizational and managerial processes showed that it is uneven across the oblasts of the region. Only Odesa oblast has a complete “strategy – action plan – monitoring report” cycle and an agricultural program for 2026-2030 worth more than UAH 638 million. Mykolaiv oblast updated its strategy in 2025, but its agricultural program had no defined funding, while Kherson oblast relies mainly on donor-dependent program and project management. According to the Accounting Chamber of Ukraine, only about 33% of potential recipients received state support, and of the 16.4 thousand hectares compensated under the demining program only 368 hectares were in Kherson oblast. A system of indicators and triggers for the extraordinary review of management decisions across eight channels is proposed, with data sources, frequency and responsible actors.

In the third chapter, world experience in agricultural innovation is summarized in five models: institutional-network (EU), cluster-university (the Netherlands), state-technological water model (Israel), program-infrastructure (Spain, Australia) and market-technological (USA). None of them can be transferred to the south of Ukraine as a whole, so the “constructor” principle is substantiated, that is, selecting individual elements to match the diagnosed problems of a territory. In Ukraine, the reforms that advance fastest are those that are a condition of external financing or match the interests of large businesses: the State Agrarian Register, preparation for IACS, the creation of water user organizations (78 as of 01.06.2026, 18 of them in Odesa oblast) and precision farming. Mechanisms for small and medium-sized farms remain the weakest: advisory services, cooperation and insurance. The principles of implementing world experience are formulated: problem fit, institutional primacy and inclusiveness.

Design management is applied to the design of the management system itself at the strategic, program-institutional and service levels. The “double diamond” model is adapted to the agrarian sphere and supplemented with a monitoring phase based on triggers. It is shown that the low coverage of support programs is largely

explained by a mismatch between their design and the capabilities of users. Based on two key uncertainties, the security of maritime logistics and the stability of water supply, four scenarios for the region up to 2030 are built. Strategic development guidelines for the region are substantiated and specified in six vectors: water-saving adaptive farming; logistics resilience and local value added; the return of land and human capital; digital and institutional integration; cooperation and network forms of collaboration; financial resilience and risk management. The first four vectors are appropriate under any scenario, while the last two are conditional.

To implement the vectors, six organizational and economic mechanisms are proposed: water-institutional, cooperative-network, financial-risk, land-recovery, digital-information and strategic-coordination. They are combined in an adaptive polycentric management model with three decision-making levels, a regional council for agrarian resilience acting as a "bridging" structure and a three-speed cycle (annual, quarterly and extraordinary). The model is specified for each oblast: export-innovation for Odesa, adaptive-recovery for Mykolaiv and project-recovery for Kherson. A regional balanced scorecard with four perspectives and three implementation stages for 2026–2030 (institutional, pilot and scaling) are developed. A model for assessing the adaptability of enterprises of the regional agrarian sector is proposed; it is two-level and based on standardized deviations and adaptability vectors, and its testing on data for Mykolaiv oblast and Semenivskyi Ahroservis LLC made it possible to build a matrix of adaptive decisions that allocates measures between the regional level and the enterprise's responsibility centres.

The scientific novelty of the results lies in the improvement of the conceptual and categorical apparatus of managing the agrarian sphere of a region, the methodological approach to organizational and economic diagnostics, the assessment of the maturity of monitoring of organizational and managerial processes in the region together with a monitoring system with triggers for the extraordinary review of management decisions, the approach to generalizing world

experience in agricultural innovation and determining the conditions for its implementation in Ukraine, and the model for assessing the adaptability of enterprises of the regional agrarian sector, which is two-level and reconciles sectoral and microeconomic indicators. The system of organizational and economic mechanisms for implementing the strategic development guidelines and the model of managing the agrarian sphere of the region, specified for individual oblasts with a scorecard and implementation stages, were further developed.

The practical significance of the results is that the diagnostic method, the system of indicators and triggers, the scenarios, the mechanisms and the balanced scorecard can be used by the authorities of Mykolaiv, Odesa and Kherson oblasts when updating strategies and developing agricultural programs, and by central executive bodies when designing support programs. Certain results have been utilized in the operations of Semenivskyi Agroservice LLC (certificate No. 188 of 18.12.2025) and Oberih PJSC (certificate No. 105 of 11.12.2025), as well as by the Blahodatne Village Council of the Pervomaisk District, Mykolaiv Region (certificate No. 266/02-35 of 15.09.2026); they have also been incorporated into the educational process at the Uman National University (reference No. 2517/01-10 of 15.10.2026).

Key words: organizational and economic diagnostics, agrarian sector, Black Sea region, global turbulence, strategic development guidelines, risk management, logistics, digital management systems, innovative development, food security.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Бойко Є. О., Іртищева І. О., Вернюк Н. О., Бойко О. С. Економічна турбулентність агровиробництва в умовах воєнного стану та стратегічні вектори розвитку в період повоєнного відновлення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2023. № 3. С. 18–23. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-3 *(0,56 друк. арк., особистий внесок:* визначення впливу економічної турбулентності на агровиробництво – *0,34 друк. арк.)* **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

2. Бойко Є. О., Бойко О. С. Економічна діагностика розвитку аграрної сфери: воєнні реалії та завдання управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Т. 8, № 3. С. 101–108. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-14 *(0,70 друк. арк., особистий внесок:* проведення економічної діагностики розвитку аграрної сфери – *0,60 друк. арк.)*. **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

3. Бойко Є. О., Вернюк Н. О., Бойко О. С. Теоретичні підходи щодо управління бізнес-процесами в аграрній сфері: сутність, класифікація, переваги. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Т. 9, № 4. С. 86–91. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-13 *(0,60 друк. арк., особистий внесок:* сутність та класифікація управління бізнес-процесами в аграрній сфері – *0,44 друк. арк.)*. **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

4. Бойко Є. О., Павленко О. П., Бойко О. С., Арчибісова Д., Черкаський Г. І. Європейський досвід цифрової трансформації бізнес-процесів в аграрній сфері та шляхи їх імплементації у національних реаліях. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Т. 10, № 2. С. 284–288. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-55 (0,50 *друк. арк., особистий внесок:* аналіз європейського досвіду цифровізації в аграрній сфері – *0,33 друк. арк.)*. **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

5. Крамаренко І. С., Бойко Є. О., Іщенко О. А., Бойко О. С., Хігазі Ю. В. Біотехнології як стратегічний напрям інноваційного розвитку економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2025. № 2. С. 121–125. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-28 (0,50 *друк. арк., особистий внесок:* органічне виробництво як напрям інноваційного розвитку – *0,33 друк. арк.)*. **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

6. Бойко О. С. Кадрове забезпечення аграрної сфери Причорноморського регіону: діагностика та механізми підтримки. *Актуальні проблеми економіки.* 2026. № 4 (298). С. 780–789. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-298-780-789 *(1,00 друк. арк.)* **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

7. Бойко О. С. Організаційно-економічна діагностика аграрної сфери Причорноморського регіону як основа адресних механізмів фінансово-кредитного та інституційного забезпечення. *Актуальні проблеми економіки. 2026. № 6 (300). С. 472–483.* DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-300-472-483 *(0,96 друк. арк.)* **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. Бойко О. С. Перспективи забезпечення продовольчої безпеки підприємствами аграрної сфери України на національному та глобальному рівнях. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи* : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Умань, 17 жовт. 2024 р.) / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. Умань : ВІЗАВІ, 2024. С. 33–35. (0,20 друк. арк.)

9. Бойко О. С. Сутність та завдання економічної діагностики розвитку підприємств аграрної сфери. *Концептуальні засади ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері* : матеріали ІІІ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Умань, 27 черв. 2024 р.). (0,20 друк. арк.)

10. Boyko O. Organizational and Economic Diagnostics and Adaptive Management in the Agricultural Sector of Mykolaiv Region in the Conditions of Global Challenges. *Achievements of Science and Education in the Modern World* : Proceedings of the 3rd International Scientific Conference (Birmingham, United Kingdom, 9 June 2026). Lulu Press, Inc., 2026. P. 19–22. (0,20 друк. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП 17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ АГРАРНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ 27
1.1. Теоретичні засади управління аграрною сферою: фактори, чинники, механізми та економічні інструменти 27
1.2. Наукові підходи до глобальної турбулентності: міжнародний, національний і регіональний виміри 35
1.3. Методичні підходи до організаційно-економічної діагностики аграрної сфери в умовах глобальної турбулентності 41
Висновки до розділу 1 51
Список використаних джерел до розділу 1 53
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОЮ СФЕРОЮ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ 61
2.1. Макроекономічні передумови та національні особливості розвитку аграрної сфери в умовах глобальної турбулентності 61
2.2. Організаційно-економічна діагностика розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону 73
2.3. Моніторинг організаційно-управлінських процесів в аграрній сфері Причорноморського регіону в умовах турбулентності 88
Висновки до розділу 2 98
Список використаних джерел до розділу 2 100
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНОЮ СФЕРОЮ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ 107

3.1. Світовий досвід реалізації інноваційних процесів в аграрній сфері та їх імплементація в Україні 107
3.2. Дизайн-менеджмент та стратегічні вектори розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону під впливом економічної турбулентності 130
3.3. Організаційно-економічні механізми та управлінські моделі розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності 150
3.4. Оцінювання адаптивності підприємств та обґрунтування управлінських рішень в аграрному секторі регіону 171
Висновки до розділу 3 1911
Список використаних джерел до розділу 3 1955
ВИСНОВКИ 201
ДОДАТКИ 2066
Додаток А. Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації 206
Додаток Б. Довідки про впровадження 208

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Аграрна сфера Причорноморського регіону водночас є найпомітнішим експортним ресурсом України і найвразливішою її частиною. Продукція аграрної сфери формує більшу частину товарного експорту країни, а порти регіону залишаються єдиним дешевим виходом зерна та олійних на світові ринки. Однак сьогодні валовий збір зернових суттєво поступається рекордним довоєнним показникам, більша частина фактично зрошуваної площі країни припадала на Херсонську область, а після руйнування Каховської ГЕС майже всі її зрошувальні системи залишилися без води. Причорноморський регіон, від якого залежать продовольча та валютна безпека держави, одночасно є територією, де війна, посухи, цінові коливання і регуляторні зміни суттєво вплинули на розвиток аграрної сфери.

Разом ці виклики створюють умови, які в роботі названо глобальною турбулентністю. Під нею розуміємо стан зовнішнього середовища, коли збурення стають частими, різкими й тісно пов’язаними між собою, а звичні інструменти планування вже не встигають за ними. Ціновий канал через рекордні стрибки світових продовольчих індексів, логістичний через функціонування морського коридору та перевезення масштабних обсягів вантажів, а також природно-ресурсний, безпековий, фінансовий, кадровий і регуляторний канали передають ці збурення до господарства не окремо, а у складних комбінаціях. Наукова література охоплює кожен із каналів досить добре. Значно гірше вивчено, як має бути влаштована система управління, що працює з усіма каналами водночас, і як ця система повинна відрізнятися для територій, які опинилися в принципово різних умовах – від відносно стійкої Одещини до Херсонщини, де виробничий потенціал скоротився до мінімуму.

Наявні підходи до організаційно-економічної діагностики аграрної сфери здебільшого орієнтовані на національний рівень або на окреме

підприємство, слабо враховують організаційну спроможність територій і не адаптовані до швидких змін. Програмні документи, зі свого боку, часто фіксують цілі й обсяги коштів, але рідко пояснюють, чому інструменти підтримки не доходять до тих, кому призначені: за оцінкою Рахункової палати, підтримку отримали лише близько третини потенційних отримувачів, а за програмою компенсації розмінування на Херсонську область припало лише 368 га з 16,4 тис. га. Світовий досвід аграрних інновацій – від європейських операційних груп до ізраїльської водної політики – багатий, проте механічне копіювання його для півдня України неможливе.

Теоретико-методологічним та практичним аспектам розвитку аграрної сфери присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, серед яких вагоме місце посідають дослідження представників Уманського національного університету. Зокрема, проблеми макроекономічного регулювання, сталого розвитку, інвестиційно-інноваційної безпеки та антикризового управління у регіональному вимірі ґрунтовно висвітлено у працях О. С. Адамської, І. О. Іртищевої, Н. М. Євтушенко, І. С. Крамаренко, М. І. Стегней, А. В. Степаненко, М. А. Хвесик, О. М. Ральчук.

Питання стратегічного менеджменту, підвищення конкурентоспроможності та кадрового забезпечення АПК відображено у публікаціях І. М. Новак, О. О. Школьного та Л. О. Кустріч, А. В. Ткачука, О. А. Христенко; інституційне середовище та сучасні тенденції функціонування аграрного ринку досліджено С. І. Василішиним, Н. О. Вернюк, АВ. М. Жуком та Г. Л. Нестерук, А. В. Ключник, Б. К. Зеленським та О. П. Молчановим; фінансово-кредитні механізми, облік та оцінку ризиків висвітлено О. О. Непочатенко, О. О. Тараненко та В. І. Соколюком, Л. В. Смолій; інструменти маркетингу, екологізацію виробництва та розбудову агрокооперації опрацьовано Н. М. Петрухою, В. С. Каращенко, Н. О. Петренко, Л. М. Прокопчук. Цифрову трансформацію систем управління підприємствами досліджує Ю. І. Данько, В. В. Лагодієнко, а управлінські механізми та організаційну гнучкість аграрних підприємств

Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності – Г. М. Запша, О. А. Купчишина. Серед зарубіжних дослідників теоретичні засади управління в турбулентному середовищі закладено в працях Ф. Емері, Е. Тріста, І. Ансоффа та П. Друкера; концепції стійкості й адаптивного управління соціально-екологічними системами розвинуто К. Фолке, поліцентричного врядування – Е. Остром; підходи до дизайн-мислення, сценарного планування та збалансованої системи показників – Т. Брауном, К. Дорстом, П. Шумейкером, Р. Капланом і Д. Нортоном. Однак потреба в теоретично обґрунтованій, емпірично перевіреній і практично придатній системі стратегічного управління аграрною сферою Причорномор'я зумовила актуальність теми роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт, що виконуються в Уманському національному університеті в межах науково-дослідницької роботи «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522), у межах якої автором досліджено організаційно-економічні механізми та управлінські моделі стратегічного розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад організаційно-економічної діагностики та управління аграрною сферою Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності і розробленні на цій основі організаційно-економічних механізмів, моделі управління її стратегічним розвитком та інструментарію обґрунтування управлінських рішень на рівні регіону й аграрних підприємств. Для досягнення мети поставлено й розв'язано такі завдання:

– уточнити зміст аграрної сфери як регіональної соціально-економічної системи, розмежувати фактори і чинники її розвитку, уточнити зміст поняття

глобальної турбулентності та канали її трансмісії, обґрунтувати контур управління аграрною сферою регіону;

– удосконалити методичний підхід до організаційно-економічної діагностики аграрної сфери, придатний для порівняння територій із різним рівнем шоку, та апробувати його на основі оцінки макроекономічних передумов та стану аграрної сфери Миколаївської, Одеської та Херсонської областей;

– оцінити зрілість моніторингу організаційно-управлінських процесів і на цій основі розробити систему моніторингу з тригерами позачергового перегляду управлінських рішень;

– узагальнити світовий досвід організації аграрних інновацій, визначити ступінь переносності його елементів, принципи та умови імплементації в Україні, обґрунтувати застосування дизайн-менеджменту до проєктування системи управління аграрною сферою;

– розробити сценарії розвитку Причорноморського регіону до 2030 р., обґрунтувати стратегічні орієнтири та сформувати систему організаційно-економічних механізмів їх реалізації;

– розробити модель управління аграрною сферою регіону, конкретизувати її для областей, сформувати регіональну збалансовану систему показників і визначити етапи впровадження;

– запропонувати інструментарій оцінювання адаптивності підприємств аграрного сектору регіону та обґрунтувати на їх основі відповідні управлінські рішення.

Об’єкт дослідження – процеси управління розвитком аграрної сфери Причорноморського регіону та адаптацією її підприємств в умовах глобальної турбулентності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади організаційно-економічної діагностики й управління розвитком аграрної сфери Причорноморського регіону на регіональному рівні та на рівні аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертації є положення системного та інституційного підходів, що дали змогу розглядати аграрну сферу Причорноморського регіону як багаторівневу відкриту соціально-економічну систему, а також концепції адаптивного та поліцентричного управління і стійкості аграрних систем. Для розв'язання поставлених завдань застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу і синтезу, наукової абстракції, порівняльного аналізу – для уточнення понятійного апарату, розмежування факторів і чинників розвитку, визначення каналів трансмісії глобальної турбулентності та систематизації підходів до організаційно-економічної діагностики (розділ 1); статистичного аналізу, зокрема аналізу динаміки та коефіцієнта варіації, – для оцінювання макроекономічних передумов і стану аграрної сфери областей; інтегрального оцінювання з перевіркою стійкості ранжування за альтернативними схемами ваг і способами нормування та квантильного аналізу, поєднання яких забезпечило взаємне доповнення результатів, – для типологізації областей за профілями вразливості (розділи 2, 3); контент-аналізу стратегічних і програмних документів – для оцінювання зрілості моніторингу організаційно-управлінських процесів (розділ 2); порівняльно-типологічного аналізу – для узагальнення світових моделей організації аграрних інновацій; сценарного підходу, принципів дизайн-менеджменту, моделювання та збалансованої системи показників – для обґрунтування стратегічних орієнтирів, механізмів і моделі управління (розділ 3); стандартизації показників, дисперсійного та векторного аналізу – для оцінювання адаптивності аграрного сектору регіону та підприємств і обґрунтування адаптаційних рішень (розділ 3); табличного і графічного – для наочного подання результатів; абстрактно-логічного – для узагальнення результатів і формулювання висновків.

Інформаційна база дослідження охоплює офіційну статистику та адміністративні дані, матеріали міжнародних організацій (ФАО, Світового банку, ОЕСР, Європейської Комісії), нормативно-правові акти, стратегії й

програми розвитку областей, звіти Рахункової палати України, статистичну звітність ТОВ «Семенівський агросервіс», наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів. Усі використані джерела наведено в списках до розділів із гіперпосиланнями.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна містить сім положень, кожне з яких відповідає одному із завдань, і полягає в розв'язанні наукового завдання узгодження діагностики, стратегічних орієнтирів та механізмів управління аграрною сферою територій, що перебувають під одночасним тиском кількох шоків. До основних результатів, що мають наукову новизну, належать такі.

удосконалено:

– концептуально-категоріальний апарат управління аграрною сферою, який, на відміну від галузевого трактування, ґрунтується на розгляді аграрної сфери як регіональної соціально-економічної системи, що поряд із виробництвом охоплює переробку, логістику, доступ до ринків, сільські території та інституційне середовище; це дало змогу розмежувати фактори розвитку (наявні умови й ресурси) і чинники (сили, що змінюють їхній стан), виокремити сім груп детермінант, уточнити зміст глобальної турбулентності та канали її трансмісії в аграрну сферу, а також обґрунтувати управління як замкнений контур «діагностика – рішення – інструмент – моніторинг – коригування»;

– методичний підхід до організаційно-економічної діагностики аграрної сфери, який, на відміну від методик, зорієнтованих на макро- або мікрорівень, охоплює регіональний рівень аналізу і передбачає сім послідовних етапів – від визначення об'єкта та профілю експозиції до моніторингу, доповнюється застосуванням інтегрального індексу стану аграрної сфери, що поєднує субіндекси виробничої стійкості та захищеності від шоків, перевіркою стійкості ранжування за альтернативними схемами ваг і способами нормування, а також типологізацією територій (експортно-

логістичний, прифронтовий посушливий і критичний типи) з матрицею відповідності проблем, механізмів та інструментів;

– оцінювання зрілості моніторингу організаційно-управлінських процесів у регіоні, яке, на відміну від відокремленого аналізу програмних документів, дає змогу виявити узгодженість рівня зрілості моніторингу з результатами економічної діагностики областей, а також систему моніторингу з тригерами позачергового перегляду управлінських рішень за вісьмома каналами поширення турбулентності та закріпленням кожного сигналу за відповідальним суб'єктом, що перетворює моніторинг з фіксації освоєння коштів на складову управлінського контуру;

– підхід до узагальнення світового досвіду аграрних інновацій та визначення умов його імплементації в Україні, що, на відміну від наявних, ґрунтується на типологізації п'яти моделей (інституційно-мережевої, кластерно-університетської, державно-технологічної водної, програмно-інфраструктурної та ринково-технологічної) і доборі їхніх елементів за принципом «конструктора» відповідно до діагностованих проблем території, а не за привабливістю моделі загалом, з розмежуванням елементів за ступенем переносності та визначенням принципів і послідовності імплементації, та доповнюється застосуванням дизайн-менеджменту до проєктування системи управління аграрною сферою за адаптованою моделлю «подвійного ромба» з фазою моніторингу;

– інструментарій оцінювання адаптивності підприємств аграрного сектору регіону, яка, на відміну від традиційних локальних методик, має дворівневий характер: узгоджує галузеві й мікроекономічні індикатори та інтегрує процедури стандартизації даних, побудову векторів адаптивності та їхнє матричне зіставлення в діагностичному полі з урахуванням прямих зовнішніх впливів середовища і зворотних внутрішньогосподарських ефектів; такий підхід забезпечує керівництво підприємств та регіональні органи управління інструментарієм для розмежування макросистемних обмежень і внутрішніх організаційних дисфункцій, вибору релевантного

типу адаптивної стратегії (стабілізаційної, реструктуризаційної чи проактивної), розподілу антикризових заходів за центрами відповідальності та узгодження заходів державної підтримки зі стратегічним контролінгом господарств в умовах ринкової турбулентності;

набули подальшого розвитку:

– система організаційно-економічних механізмів реалізації стратегічних орієнтирів розвитку, яка, на відміну від механізмів, що формуються за галузевим принципом, ґрунтується на стратегічних векторах, обґрунтованих за сценарною матрицею двох ключових невизначеностей (безпеки морської логістики та стабільності водозабезпечення), і передбачає узгодження кожного із шести механізмів (водно-інституційного, кооперативно-мережевого, фінансово-ризикового, земельно-відновлювального, цифрово-інформаційного, стратегічно-координаційного) з відповідним вектором і проблемами, виявленими в діагностиці;

– модель управління аграрною сферою регіону, яка, на відміну від централізованої та ринкової моделей координації, має адаптивно-поліцентричний характер і ґрунтується на розподілі функцій між національним, регіональним і локальним рівнями ухвалення рішень, створенні регіональної ради з питань аграрної стійкості як «мостової» структури та циклі трьох швидкостей; конкретизується для областей регіону (експортно-інноваційна, адаптивно-відновлювальна, проєктно-відновлювальна) з доповненням регіональною збалансованою системою показників і поетапним планом упровадження на 2026-2030 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що методика діагностики, система індикаторів і тригерів, матриця сценаріїв, набір механізмів і збалансована система показників можуть бути безпосередньо використані органами влади Миколаївської, Одеської та Херсонської областей під час актуалізації стратегій, розроблення регіональних аграрних програм і планів заходів, а також центральними органами виконавчої влади – під час проєктування програм підтримки,

зокрема з огляду на вимоги Ukraine Facility та євроінтеграційних реформ. Модель оцінювання адаптивності підприємств аграрного сектору регіону разом із матрицею адаптаційних рішень придатна для використання аграрними підприємствами під час планування антикризових заходів і підготовки заявок на програми підтримки.

Окремі результати дисертаційного дослідження використано в діяльності ТОВ «Семенівський агросервіс» (довідка про впровадження № 188 від 18.12.2025 року). Окремі розробки автора прийняті ПрАТ «Оберіг» для розроблення механізму та управлінської моделі стратегічного розвитку (довідка про впровадження № 105 від 11.12.2025 року). Рекомендації щодо діагностики вразливості аграрних підприємств впроваджено Благодатненською сільською радою Первомайського району Миколаївської області (довідка впровадження № 266/02-35 від 15.09.2026 року). Результати дослідження використано також в освітньому процесі Уманського національного університету (довідка про впровадження № 2517/01-10 від 15.10.2026 року).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Усі положення, що виносяться на захист, розроблені автором особисто.

Використання технологій штучного інтелекту. Відповідно до Закону України «Про академічну доброчесність» від 18.12.2025 № 4742-IX і Політики відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в Уманському національному університеті повідомляємо про використання генеративної мовної моделі Claude (розробник – Anthropic; версії, доступні у 2026 р.). Модель застосовувалася на кількох етапах роботи: для пошуку й попереднього відбору наукових публікацій і статистичних даних; для мовного редагування. Результати перевірялися так: статистичні дані та бібліографічні описи звірялися з першоджерелами, наявність цитованих публікацій перевірялася за їхніми описами у відкритих джерелах,

а статистичні дані – з офіційними статистичними ресурсами. Модель штучного інтелекту не є автором чи співавтором роботи.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, відображені в дисертації, оприлюднено на трьох міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях: XIV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (м. Умань, 17 жовтня 2024 р.); III Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Концептуальні засади ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері» (м. Умань, 27 червня 2024 р.); 3rd International Scientific Conference «Achievements of Science and Education in the Modern World» (м. Бірмінгем, Велика Британія, 9 червня 2026 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 10 праць: сім статей у наукових фахових виданнях і три публікації в матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 5,42 друк. арк., з яких особисто автору належать 4,6 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. У першому розділі викладено теоретико-методичні засади діагностики та управління аграрною сферою в умовах глобальної турбулентності; у другому – виконано організаційно-економічну діагностику та моніторинг управлінських процесів у Причорноморському регіоні; у третьому – обґрунтовано засади управління та стратегічні орієнтири розвитку: світовий досвід та його імплементацію, дизайн-менеджмент і стратегічні вектори, механізми й модель управління, а також модель оцінювання адаптивності підприємств аграрного сектору регіону. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списків використаних джерел до розділів, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 212 сторінок, обсяг основного тексту – 7,7 авт. арк. Робота містить 21 рисунок, 39 таблиць і 2 додатки; списки використаних джерел до розділів налічують 144 найменування на 22 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ АГРАРНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

1.1. Теоретичні засади управління аграрною сферою: фактори, чинники, механізми та економічні інструменти

Управління аграрною сферою починається з визначення меж самого об’єкта управління. У наукових публікаціях для цього використовують поняття «сільське господарство», «аграрний сектор», «агропродовольча сфера», хоча вони охоплюють різні сукупності видів діяльності. Якщо сільське господарство переважно пов’язують із виробництвом сировини, то аграрний сектор часто включає також первинну переробку та збут. Поняття агропродовольчої сфери є ще ширшим: воно охоплює постачальників ресурсів, виробників, переробні підприємства, логістику, інфраструктуру та споживачів [1; 2]. Від вибору меж залежать не лише термінологія, а й склад показників, коло відповідальних суб’єктів та зміст управлінських рішень.

Вважаємо, що аграрну сферу необхідно розглядати як регіональну соціально-економічну систему. До її складу належать сільськогосподарське виробництво, ресурсне забезпечення, первинна переробка, зберігання, транспортування, вихід на внутрішні і зовнішні ринки, а також сільські території як простір відтворення трудового потенціалу. Важливою частиною цієї системи є інституційне середовище: земельні відносини, правила державної підтримки, регуляторні вимоги, інформаційні реєстри та механізми координації між владою, бізнесом і громадами.

Практичний сенс для Причорноморського регіону має широке трактування управління аграрною сферою. Виробничий результат починає формуватися не тільки на полі. Він також залежить від доступу до портів, елеваторів, автомобільних і залізничних маршрутів, зрошувальної інфраструктури, стану земель, безпеки територій та можливості залучати

працівників. Втрата хоча б одного елемента ланцюга може обмежити ефективність усієї системи, навіть коли безпосередньо виробничий потенціал господарств зберігається.

Функціонування аграрного сектору підпорядковане низці фундаментальних обмежень, які формують особливу конфігурацію управлінського циклу.

Перше з них пов’язане з часом. Посіяти на місяць пізніше чи зібрати врожай тоді, коли зручно, не вийде: виробництво підпорядковане біологічним ритмам рослин і тварин. Друге обмеження – капітал. Він вкладений у землю, техніку, склади, інфраструктуру й фактично «заморожений» там, тому навіть за явного сигналу ринку господарство не перебудує спеціалізацію за один сезон.

Кінцеві результати господарювання значною мірою визначаються зовнішніми чинниками, від кліматичних умов і наявності водних ресурсів до логістичних обмежень та безпекової ситуації, на які окреме підприємство фактично не має важелів впливу.

Ще одна складність полягає в неоднорідності самого сектору. Поруч працюють агрохолдинги, середні підприємства, фермерські господарства й домогосподарства. Ресурси та антикризові можливості в них принципово різні: те, що великий виробник переживе як тимчасові збитки, для невеликого фермера може обернутися зупинкою діяльності.

Функціонування системи управління в АПК вимагає узгодження трьох специфічних часових вимірів. Біологічний ритм є першим, що зумовлений природною сезонністю сільськогосподарського виробництва. Другий є фінансово-бюджетний цикл, який визначає терміни надання кредитів, розподілу субсидій та реалізації програм державної підтримки. А третім є регуляторно-політичний ритм, що формується під впливом законодавчих ініціатив, рішень органів влади, міжнародних угод та трансформацій торговельних режимів. Розсинхронізація цих ритмів спричиняє значні економічні втрати, наприклад, коли фінансові ресурси надходять вже після

завершення посівної кампанії або коли нові регуляторні вимоги запроваджуються в розпал виробничого сезону

Погляди українських економістів на управління аграрною сферою змінювалися поступово. Ранні підходи концентрувалися на поєднанні землі, праці й капіталу у виробничому процесі. Реформи 1990-х – початку 2000-х років посилили увагу до відносин власності, ринкових інститутів та державної аграрної політики. Аналіз результативності аграрної реформи в Україні представлено, зокрема, у працях Я. Гадзала, П. Саблука, Ю. Лупенка, В. Месель-Веселяка та М. Федорова [3]. Нові умови функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення знову висунули інституційний вимір у центр управлінської проблематики.

Підходів до управління аграрним сектором у сучасній науковій дискусії кілька, і кожен бачить проблему під своїм кутом. Прихильники системного підходу дивляться передусім на зв’язки між виробництвом, логістикою, фінансами та інформацією. Логіка тут проста: випадає одна ланка, і під загрозою вже весь господарський комплекс. Ресурсні і потенційні підходи зосереджені на землі, воді, техніці, трудових ресурсах і фінансових можливостях. Процесний підхід аналізує послідовність управлінських функцій: планування, організацію, мотивацію та контроль. Інституційний підхід розглядає права власності, регуляторні норми, механізми підтримки, стандарти та обмеження. Адаптивний підхід виходить із необхідності постійного коригування рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища [4; 5]. Для регіональної аграрної сфери доцільним є поєднання цих підходів, оскільки жоден із них окремо не охоплює всі джерела вразливості.

Окремо зупинимося на мезорівні, тобто на рівні регіону. Рішення окремого господарства визначають його власну стійкість, однак не пояснюють регіональних ефектів: залежності багатьох виробників від однієї портової інфраструктури, конкуренції за воду і працівників, нерівного доступу до кредитів або програм підтримки, різного ступеня близькості до бойових дій. Регіональна аграрна сфера є не сумою підприємств, а системою

взаємопов’язаних учасників і ресурсів. Саме тому її оцінювання потребує окремого інструментарію.

Суб’єктами управління в цій системі є не лише держава та підприємства. Важливу роль відіграють обласні й місцеві органи влади, територіальні громади, банки, страховики, об’єднання виробників, логістичні оператори, міжнародні організації та донори. Така структура має поліцентричний характер. Відповідно, механізм управління повинен забезпечувати не тільки вплив на виробництво, а й узгодження інтересів між учасниками, які мають різні цілі, ресурси та горизонти планування.

Для потреб діагностики доцільно розрізняти фактори та чинники. Під факторами розуміються умови й ресурси, на яких ґрунтується функціонування аграрної сфери: земля, вода, праця, капітал, техніка, технології, інформація, виробнича й логістична інфраструктура. Чинники – це сили, що змінюють параметри цих умов: цінові коливання, регуляторні рішення, безпекові ризики, кліматичні зміни, валютна динаміка, доступність кредитування. Фактор можна оцінити як наявний стан, тоді як чинник потребує аналізу динаміки та швидкості змін.

Узагальнення літератури та специфіки Причорноморського регіону дозволяє виділити сім взаємопов’язаних груп факторів і чинників. До перших належать ресурсно-виробничі: земельний фонд, родючість ґрунтів, вода, техніка, складські потужності та енергетичне забезпечення. Друга група – людські ресурси, які охоплюють чисельність, кваліфікацію, мобільність та вікову структуру працівників. Є. Ланченко пов’язує людські ресурси сільського господарства з працеактивним населенням, що має відповідні соціально-демографічні, професійні та психофізіологічні характеристики [10].

Третю групу формують фінансово-інвестиційні умови: доступ до оборотного капіталу, кредитування, страхування, інвестицій, грантів та інших джерел фінансування. Комплексна оцінка фінансового стану аграрного підприємства має показувати не лише обсяг ресурсів, а й ефективність їх

використання та джерела формування [12]. Четверта група включає інституційно-регуляторні чинники: земельне законодавство, податкові режими, торговельні правила, вимоги до якості продукції, механізми державної підтримки й умови європейської інтеграції [14; 24]. П’ята група – ринково-логістичні умови: доступ до зовнішніх ринків, транспортні маршрути, портова інфраструктура, ціни, вартість перевезення та умови контрактування.

Окремо варто враховувати інвестиційний потенціал господарства – не лише обсяг уже залучених коштів, а й здатність акумулювати ресурси для модернізації, відновлення та переходу до нових технологій. Такий підхід важливий для регіонів, де воєнні й кліматичні ризики примушують виробника приймати інвестиційні рішення в умовах обмеженої передбачуваності. Підходи до фінансового аналізу інвестиційної та інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств розкрито у працях О. Томчук, С. Долінської та Б. Кабачія [12].

Шосту групу становлять безпекові та природно-кліматичні загрози. До перших належать мінування угідь, знищення виробничих і логістичних об’єктів, обстріли, тимчасова втрата контролю над територіями. Що ж до природно-кліматичних, то посухи, дефіцит води й температурні аномалії стають відчутнішими з кожним роком. Для півдня визначальним чинником залишається стан меліоративних систем. Руйнування Каховської ГЕС улітку 2023 р. показало це з усією очевидністю: вода, на якій десятиліттями трималася конкурентоспроможність території, за кілька днів перетворилася з переваги на джерело системної вразливості.

Сьому групу становлять технологічні та цифрові чинники, які визначають рівень доступності підприємств до технологій точного землеробства, державних цифрових реєстрів, сучасних систем моніторингу, аналітики даних та інструментів кіберзахисту. У цьому контексті цифровізація управлінських процесів, розвиток кластерних ініціатив і

консолідація земельних масивів виступають реальними інструментами зміцнення економічної безпеки суб'єктів господарювання [15].

Поняття «управління», «державне регулювання» та «державна підтримка» не слід ототожнювати. Регулювання встановлює правила та обмеження. Державна підтримка передбачає перерозподіл ресурсів або зниження окремих витрат і ризиків. Управління є ширшим процесом: воно включає визначення цілей, координацію дій, вибір інструментів, моніторинг результатів та їх коригування. У регіональній аграрній сфері цей процес здійснюється за участю публічної влади, бізнесу, громад та професійних об'єднань.

Організаційно-економічний механізм управління доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних цілей, принципів, суб'єктів, методів, інструментів, інформаційних потоків і процедур контролю. У працях Н. Баган, Д. Калініна, О. та І. Нижників, О. Федірець цей механізм пов'язує з організаційною, економічною, правовою, мотиваційною та інформаційною складовими [1; 6; 19; 20]. В умовах турбулентності важливо, щоб механізм не зводився до переліку елементів. Він має функціонувати як замкнений управлінський контур: діагностика стану – ухвалення рішення – застосування інструменту – моніторинг результату – перегляд рішення (рис. 1.1).

Замкнений характер цього контуру означає, що управлінське рішення не вважається завершеним у момент його ухвалення. Його результат має бути перевірений за визначеними показниками, а за потреби скоригований з урахуванням нового стану середовища.

У такому контурі діагностика не є допоміжною процедурою. Вона забезпечує своєчасне виявлення змін, розмежування короткострокових збоїв і структурних проблем, а також вибір адресних інструментів. У роботах М. Семикіної, О. Сторожук і Г. Савеленко діагностика розглядається поряд із цільовою, організаційно-виконавчою, ресурсно-фінансовою та контрольно-адаптивною складовими механізму мінімізації ризиків [21]. Такий підхід є основою для побудови регіональної системи управління.

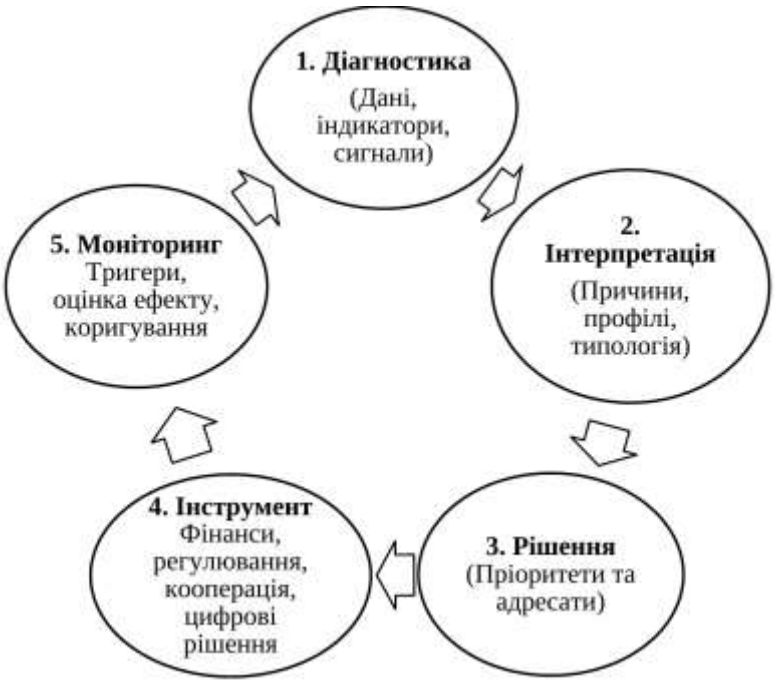


Рис. 1.1. Діагностично-управлінський контур аграрної сфери регіону

Джерело: розроблено автором на основі [1; 4; 7; 19–21; 42; 54; 55].

Економічний інструментарій управління аграрною сферою доцільно систематизувати за функціональним призначенням. Найзвичнішими для більшості виробників є фіскальні та грантові інструменти: податкові режими, субсидії, компенсації, гранти. Фінансово-кредитний блок охоплює пільгове кредитування, гарантії, компенсацію процентних ставок і механізми підтримки ліквідності. Страхові та реєстрові інструменти спрямовані на зниження ризиків, верифікацію отримувачів і забезпечення адресності допомоги. Земельні інструменти регулюють обіг земель, оренду, консолідацію та захист прав користування. Окрему групу становлять інструменти підприємницького рівня: стратегічне планування, фінансовий аналіз, маркетингове управління, управління ризиками й економічною безпекою [9; 11; 12]. Інформаційно-цифрові інструменти включають державні реєстри, моніторинг, супутникові дані, датчики та аналітичні системи.

Страхування у цій системі виконує не лише компенсаційну функцію. За належної організації воно знижує фінансову вразливість виробника,

підтримує його кредитоспроможність і стимулює превентивне управління ризиками. Інноваційні підходи до страхового ризик-менеджменту, а також можливості цифровізації страхового бізнесу розкрито у працях О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюк, І. М. Новак та О. О. Непочатенко [54; 55; 57].

Утім, сам факт наявності інструменту ще не означає, що він працює. Для практичного застосування він має відповідати щонайменше п’яти критеріям: бути адресним, своєчасним, доступним, сумісним з іншими заходами та вимірюваним. Наприклад, підтримка, яка надійшла після завершення посівної, може бути формально наданою, але фактично не вплине на виробниче рішення поточного сезону. Так само складна процедура отримання допомоги виключає з неї частину найбільш уразливих виробників.

Отже, за турбулентності управління аграрною сферою регіону (рис. 1.2) – це насамперед координація, і координація безперервна. Органам влади, підприємствам і громадам доводиться узгоджувати дії постійно, а не лише після настання кризи. Це необхідно, щоб зберегти виробничий потенціал і крок за кроком його відновлювати, гарантувати продовольчу безпеку, не втратити експортних позицій, а також підвищити здатність території долати наступні шоки з меншими втратами.



Рис. 1.2. Аграрна сфера регіону як багаторівнева соціально-економічна система

Джерело: розроблено автором на основі [1–5; 10; 18–21; 58].

Сьогодні відновлення аграрної сфери неможливо відокремити від спроможності територіальних громад підтримувати інфраструктуру. А також, організовувати доступ до послуг та координувати взаємодію місцевого бізнесу з державними програмами для відновлення аграрної сфери. Роль децентралізації у забезпеченні сталого розвитку сільських територій обґрунтовано І. О. Іртищевою, Ю. М. Хвесиком та М. І. Стегней [58].

Отже, аграрна сфера регіону постає як цілісна система, у якій виробничі результати визначаються не тільки ресурсами окремого господарства, а й станом логістики, інституцій, територіальної інфраструктури та взаємодією учасників. Саме така постановка об’єкта дає підстави перейти від переліку факторів до аналізу середовища, у якому ці фактори змінюються.

1.2. Наукові підходи до глобальної турбулентності: міжнародний, національний і регіональний виміри

Поняття турбулентності увійшло в теорію організацій та стратегічного управління для опису середовища, у якому зміни є частими, взаємопов’язаними й важко передбачуваними. Ф. Емері та Е. Трист пов’язували турбулентне поле зі складною мережею взаємодій, за якої наслідки рішень окремих організацій залежать не тільки від їхніх власних дій. І. Ансофф розглядав рівень турбулентності середовища як чинник вибору стратегії. П. Друкер наголошував, що за турбулентних умов ключовою стає не точність довгострокового прогнозу, а здатність організації швидко переглядати свої дії [25-27].

Коли йдеться про нестабільне середовище, у літературі найчастіше згадують дві абревіатури: VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) і новішу BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible). VUCA акцентує мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність, а BANI

зосереджується на крихкості систем, тривожності, нелінійності та складності осмислення подій. Ці моделі корисні як загальна характеристика середовища, однак не дають готового інструменту для вимірювання вразливості конкретної території чи сектора. Для аграрної сфери це обмеження є особливо відчутним, оскільки швидкі зовнішні зміни накладаються на повільний виробничий цикл, сезонність і високу капіталомісткість [28; 29].

Поняття «криза», «невизначеність» і «турбулентність» у літературі нерідко вживають як синоніми, і саме тому для нашої методології їх треба розвести. Криза в нашому розумінні є окремою подією чи переломним етапом. Вона має більш-менш чіткі часові межі, а її наслідки можна виміряти. Невизначеність означає брак або низьку якість інформації, на яку спирається управлінське рішення. Турбулентність є явищем іншого порядку. У турбулентному середовищі шоки йдуть каскадом, накладаються один на одний і змінюють умови роботи системи швидше, ніж вона встигає пристосуватися. Відтак, єдиний за формою деструктивний чинник, зокрема воєнний стан, здатний одночасно виступати локальною кризою для окремого суб’єкта господарювання, джерелом невизначеності для суб’єкта прийняття рішень та елементом загальної глобальної турбулентності на рівні регіональної системи.

Глобальну турбулентність ми трактуємо як такий стан зовнішнього середовища, коли шоки йдуть надто часто, б’ють надто сильно й надто тісно переплітаються, щоб лінійне планування могло з ними впоратися. Найважливішою її рисою вважаємо каскадність. Збурення, яке почалося в одній ланці, перекидається на сусідні сфери, спускається на нижчі рівні управління, і ефект наростає, як снігова куля. Вимірів у турбулентності, на нашу думку, п’ять: геополітичний, геоекономічний, кліматичний, технологічно-цифровий та інформаційний.

Дослідницьких позицій щодо турбулентності чимало. Прихильники середовищного підходу вивчають властивості самого зовнішнього середовища і те, як вони впливають на вибір стратегії. Ризик-орієнтований

підхід концентрується на ідентифікації загроз, імовірності їх настання та можливих збитках. Стратегічний підхід розглядає турбулентність як підставу для зміни моделі розвитку підприємства або сектора. Цифровий підхід аналізує технології водночас як джерело нових ризиків і як інструмент моніторингу та координації. Ресурсно-адаптивний підхід акцентує на здатності системи зберігати ключові функції, відновлюватися та змінювати структуру діяльності після шоків [4; 7; 30-32].

Міжнародний вимір турбулентності особливо важливий для експортно орієнтованої аграрної сфери. Світові ціни на зерно й олійні культури, ціни на енергоносії та добрива, вартість фрахту, коливання валютних курсів, правила доступу до ринків і стан міжнародних логістичних маршрутів прямо впливають на дохідність українських виробників. Шоки в цих сферах рідко діють ізольовано. Подорожчання пального підвищує витрати на виробництво й перевезення; обмеження маршруту збуту збільшує логістичну складову ціни; зміна торговельного режиму може зменшити передбачуваність реалізації вже вирощеної продукції.

За даними видання The State of Food Security and Nutrition in the World 2025, у 2024 році з голодом стикалися близько 673 млн осіб, або 8,2 % населення світу. Порівняно з 2022-2023 роками, глобальна ситуація дещо поліпшилася, однак прогрес був нерівномірним, а високі ціни на продовольство залишалися істотним чинником продовольчої незабезпеченості [33]. Для аграрних експортерів це означає, що світовий продовольчий ринок функціонує в умовах підвищеної чутливості до перебоїв постачання та зміни цін.

Україна відіграє подвійну роль у цій системі. З одного боку, її аграрне виробництво й логістика зазнали значних воєнних втрат. З іншого – обсяги українського експорту зерна та олії впливають на ринки країн, залежних від імпорту продовольства. Блокування українських портів у 2022 році, дія Чорноморської зернової ініціативи з липня 2022 року до липня 2023 року та подальше функціонування альтернативного морського коридору показали,

що логістичний маршрут є не лише комерційним, а й геополітичним ресурсом [34; 35].

На національному рівні до глобальних шоків додається прямий воєнний вплив: руйнування виробничої, транспортної та енергетичної інфраструктури, мінування земель, втрата або пошкодження техніки, ускладнення доступу до кредитування, мобілізація та міграція працівників. У дослідженнях аграрного сектора України в умовах війни серед ключових викликів називаються порушення логістичних ланцюгів, зниження інвестиційної активності, дефіцит кадрів, кліматична нестабільність та необхідність відновлення інфраструктури [11; 13; 14; 36]. Водночас сектор зберігає загальноекономічне значення як джерело валютних надходжень, зайнятості в сільській місцевості та продовольчої безпеки.

Не всі шоки діють однаково швидко. Одні загрози виникають раптово: зруйновано склад, обстріляно територію, заблоковано маршрут, змінено правила на кордоні. Інші накопичуються роками й майже непомітно. Так відбувається з виснаженням ґрунтів і водних ресурсів, відтоком людей, нестачею інвестицій, зношенням техніки. Річна статистика непогано відображає наслідки гострих подій, але повільні зміни вона «бачить» запізно. Тому діагностика повинна поєднувати оцінку поточного стану з тривалим спостереженням за тенденціями.

Причорноморський регіон має особливий профіль уразливості. До нього в роботу віднесено передусім Миколаївську, Одеську та Херсонську області. Регіон поєднує експортну орієнтацію, високу залежність від портової інфраструктури, посушливий клімат, значення зрошення та близькість частини територій до зони бойових дій. Після руйнування Каховської ГЕС проблема водозабезпечення стала не окремим галузевим питанням, а фактором, що впливає на структуру посівів, урожайність, інвестиційні рішення та перспективи відновлення значної частини південних територій.

Водночас Причорноморський регіон не є однорідним. Одеська, Миколаївська та Херсонська області відрізняються за ступенем безпекового

ризику, доступністю портів і транспортних коридорів, масштабом пошкодження інфраструктури, структурою виробництва та можливостями переробки. Відмінності існують і всередині областей. Саме тому середній регіональний показник не може бути достатньою підставою для управлінського рішення: він не показує, які громади чи типи господарств втратили доступ до води, працівників, ринків збуту або фінансування. Регіональну специфіку управління аграрним бізнесом Причорномор'я в умовах глобальної турбулентності, зокрема розподіл ризиків між учасниками та організаційну гнучкість підприємств як складову антикризового управління, розглядають І. О. Іртищева, О. А. Купчишина та О. С. Іртищев [59; 60].

Трансляція зовнішніх збурень від глобального до локального рівня здійснюється через систему взаємопов'язаних каналів. Ціновий канал транслює коливання кон'юнктури світових ринків на готову продукцію, енергоносії, мінеральні добрива та інші ресурси. Логістичний канал визначається доступністю транспортних артерій, тарифами на перевезення, а також пропускною спроможністю портових потужностей і прикордонної інфраструктури. Фінансовий канал визначає доступність позикового капіталу, вартість страхового захисту, а також обсяги інвестиційних і грантових ресурсів. Через кадровий канал до господарств доходять проблеми ринку праці: мобілізація, вимушена міграція, небезпека для працівників і, як наслідок, гостра нестача кваліфікованих людей. Регуляторний канал пов'язаний зі змінами законодавства, торговельних режимів, стандартів і програм підтримки. Найбільш руйнівним є безпековий канал. Сюди потрапляє все, що приносить війна: заміновані поля, обстріли, тимчасово втрачені активи, знищене майно.

Для ілюстрації взаємодії цих каналів можна розглянути умовне середнє господарство півдня Миколаївської області, що спеціалізується на озимій пшениці та соняшнику. Зниження експортних цін і подорожчання пального одночасно зменшують маржу. Ускладнення маршруту збуту підвищує

витрати на транспортування. Нестача механізаторів у період польових робіт впливає на строки виконання технологічних операцій. Погіршення оцінки ризику банком може обмежити доступ до кредитування. Окремо жоден із цих чинників не обов'язково є критичним, але їхня сукупність здатна спричинити скорочення посівів, відкладення інвестицій та зниження адаптивного потенціалу наступного сезону.

Для практичних потреб управління доцільно розрізняти фонові, гострі і кризові стани турбулентності. Ступінь деструктивної дії глобальної турбулентності виявляється через три рівні напруги системи. Фоновий стан передбачає виникнення поодиноких збурень, які компенсуються стандартним управлінським інструментарієм без дестабілізації основних функцій. Гострий стан супроводжується накопиченням викликів і вимагає точкового коригування операційних процесів. Кризовий стан настає за умови загрози руйнування базових функціональних контурів – виробничого, логістичного чи соціального. При цьому специфіка Причорноморського регіону полягає у просторовій розсинхронізації: залежно від експозиції до конкретних каналів турбулентності, суміжні території та різні категорії господарств можуть одночасно перебувати на принципово різних рівнях дестабілізації. Вразливість аграрної сфери не варто зводити до однієї цифри, її доцільно оцінювати за окремими складовими (рис 1.3).

Виокремивши три її складові, а саме експозицію, чутливість і адаптивну спроможність (рис. 1.3), стає зрозумілим, що саме потрібно робити насамперед: зменшувати експозицію до шоків, знижувати чутливість виробництва чи розвивати його здатність адаптуватися.

Які вимоги до системи управління випливають із цього аналізу? Ми виділяємо три. Перша стосується швидкості: рішення мають ухвалюватися в темпі змін середовища, а не за бюджетним календарем. Друга пов'язана з резервами, тобто з альтернативними логістичними маршрутами, запасами ресурсів, додатковими джерелами фінансування, дублюванням найважливіших функцій.



Рис. 1.3. Профіль вразливості аграрної сфери: експозиція, чутливість і адаптивна спроможність

Джерело: розроблено автором на основі [7; 11; 23; 38–41].

Третя вимога стосується інформації. Без точних і доступних даних учасники ринку не здатні узгодити свої дії. Щоб ці вимоги не залишилися лише побажаннями, потрібні чіткі інструменти оцінювання, а також методичні засади діагностики.

1.3. Методичні підходи до організаційно-економічної діагностики аграрної сфери в умовах глобальної турбулентності

Економічна діагностика не обмежується описом статистичних показників. Її завдання полягає у виявленні відхилень, встановленні причин, оцінюванні ризиків, визначенні резервів і підготовці підстав для управлінського рішення. Від звичайного економічного аналізу вона відрізняється тим, що поєднує констатацію стану з поясненням його причин і прогнозом можливих наслідків.

Під організаційно-економічною діагностикою аграрної сфери регіону слід розуміти систематичну процедуру оцінювання стану, відхилень, причин і резервів стійкості у двох взаємопов’язаних площинах. Перша – економічна: виробничі результати, ресурси, фінансовий стан, логістика, інвестиції, ринки.

Друга – організаційна: структура управлінських рішень, узгодженість дій учасників, швидкість реагування, якість інформаційних потоків, доступність механізмів підтримки та наявність альтернативних сценаріїв. Однакові фінансові показники можуть приховувати різну здатність до адаптації. Порівнюючи два господарства, що мають однакову рентабельність, але одне має кілька каналів збуту, запас ліквідності, доступ до води й резервний маршрут вивезення зерна, а друге нічого з цього не має, то перший серйозний шок покаже різницю між ними.

Діагностика виконує чотири основні функції. Описова функція відповідає на питання, що відбувається із системою. Пояснювальна встановлює причини виявлених змін. Прогностична дає змогу оцінити ймовірну траєкторію розвитку за збереження наявних тенденцій або реалізацію певного сценарію. Рекомендаційна пов’язує результати оцінювання з конкретними механізмами та інструментами управління. Саме дві останні функції перетворюють діагностику на складову управлінського контуру.

У сучасних дослідженнях аграрної сфери найбільше уваги приділяється діагностиці економічної безпеки. Концептуальні засади управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств викладено, зокрема у працях Д. Литвиненко [7], а теоретичні аспекти відповідних механізмів – І. Богданюк і С. Мандич [8]. Встановлено, що безпековий підхід важливий для виявлення вразливостей, однак для регіональної аграрної сфери його доцільно доповнювати виробничими, логістичними, інституційними та організаційними параметрами.

Перший поширений підхід заснований на фінансово-економічному, або коефіцієнтному. Він базується на бухгалтерській і статистичній звітності та охоплює показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, оборотності, структури капіталу й інвестиційної активності. Його перевагою є відносна доступність даних і можливість порівняння в часі. Обмеженням є

ретроспективний характер: фінансові коефіцієнти часто відображають уже реалізовані наслідки шоку, а не ранні сигнали майбутньої проблеми [12; 13].

Другий підхід це інтегральне оцінювання. Його перевага полягає у можливості звести значний масив показників до одного або кількох узагальнених індексів. Методи інтегральної оцінки рівня безпеки аграрного сектора розглядає І. Богданюк [23]. У дослідженнях з економічної безпеки також використовуються адитивні моделі, що поєднують операційні, економічні, екологічні, цифрові та соціально-трудові модулі [11]. Водночас інтегральний показник не повинен замінювати профільний аналіз. Два об'єкти з однаковим індексом можуть мати протилежні проблеми: один – критичну логістичну залежність, інший – кадровий дефіцит або низьку доступність фінансування.

Третій підхід – структурно-функціональний. У його межах діагностика розглядається як елемент механізму управління, а не як одноразове оцінювання. Такий підхід поєднує цільову, діагностичну, організаційно-виконавчу, ресурсно-фінансову та контрольно-адаптивну підсистеми [21]. Його перевага для цього дослідження полягає в тому, що результати оцінювання відразу пов'язуються з діями суб'єктів управління та подальшим контролем їх ефективності.

Четвертий підхід це сценарно-стратегічний. Він спрямований не стільки на фіксацію поточного стану, скільки на аналіз можливих траєкторій розвитку. У ньому використовуються SWOT-аналіз, сценарне моделювання, оцінювання чутливості до шоків, формування альтернативних режимів функціонування та планів реагування [4; 5; 22]. Його особлива цінність в умовах війни полягає у можливості працювати з неповними даними та розглядати не один прогноз, а кілька правдоподібних сценаріїв.

П'ятий підхід характеризується нормативно-інституційністю. Він оцінює не стільки результати діяльності господарств, скільки якість правил, процедур і регуляторного середовища. Такий аналіз охоплює доступ до державних програм, реєстрів, страхування, захист прав користування землею,

комплаєнс, відповідність стандартам і можливості інтеграції до європейського ринку [14]. Його застосування особливо важливе там, де економічні проблеми виникають не через нестачу ресурсів як таких, а через бар'єри доступу до них.

Шостий підхід є ризик-орієнтований. Він базується на ідентифікації загроз, оцінюванні їхньої імовірності, масштабу потенційних втрат і можливостей зменшення ризику [30]. Сьомий це цифровий: він використовує дані реєстрів, дистанційного зондування, сенсори, супутниковий моніторинг, системи управління виробництвом, цифрові двійники та аналітику даних. Цифрові засоби підвищують оперативність моніторингу, але не усувають проблеми нерівного доступу до технологій і ризику зміщення даних на користь більш технологічних господарств [16; 17]. Восьмий підхід це описово-статистичний, який широко застосовується для аналізу стану регіону або сектора. Він корисний для виявлення загальних тенденцій, але сам по собі не пояснює механізмів вразливості та не дає адресних управлінських рішень [18-20]. Роль держави у мінімізації ризиків в аграрній сфері економіки України розкрито С. Ю. Соколюк, Л. В. Смолій та співавторами [61].

Цифровізація страхування, обліку та управління ризиками може скорочувати часовий лаг між появою загрози й реакцією менеджменту. Водночас її ефект залежить від якості первинних даних, доступності цифрової інфраструктури та довіри користувачів до сервісів, що особливо актуально для малих і середніх господарств [54; 57].

На практиці ці методи наштовхуються на кілька перешкод. Довоєнні показники вже не годяться як орієнтир, бо після 2022 року змінилися і умови виробництва, і рівень ризиків. Офіційної статистики щодо підприємств прифронтових та деокупованих районів бракує, вона виходить із запізненням і часто неповна. Ще одна проблема полягає в тому, що більшість методик розраховано на окреме підприємство, а для регіону важливо оцінити зв'язки між усіма учасниками ринку. Нарешті, через суб'єктивність вагових

коефіцієнтів та високу швидкість змін річна статистика часто застаріває ще до завершення її обробки.

Слабким місцем більшості методик ми вважаємо організаційну складову. Ресурси, фінанси, ризики, результати оцінює майже кожна з них. Значно рідше питають, як швидко ухвалюються рішення, чи доступна потрібна інформація, чи вміють учасники домовлятися між собою, чи є резервні маршрути й готові механізми реагування. Парадокс у тому, що саме від цього залежить, чи вдасться системі використати власні ресурси, коли обставини змінюються швидко.

З урахуванням зазначених обмежень пропонується семикрокова логіка організаційно-економічної діагностики аграрної сфери регіону (рис. 1.4).

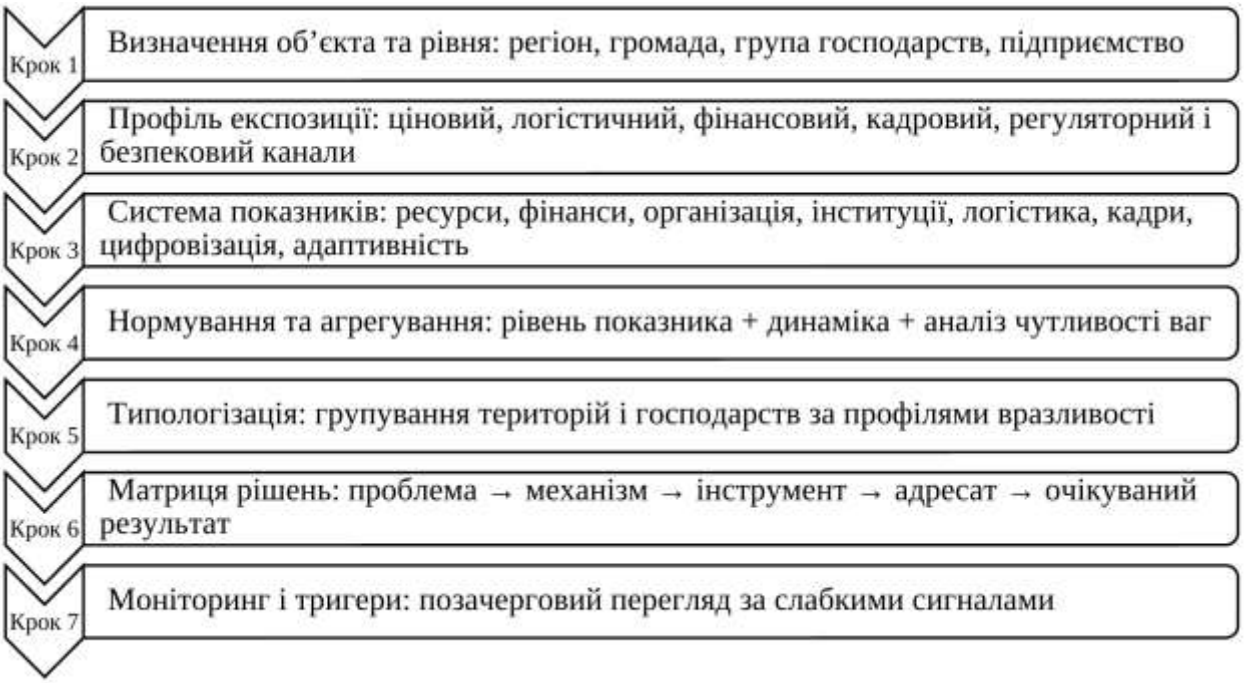


Рис. 1.4. Семикрокова методика організаційно-економічної діагностики

Джерело: розроблено автором на основі [7; 8; 11; 12; 21; 23; 38–42].

Кроки на рис. 1.4 не слід сприймати як жорсткий алгоритм. Якщо з'являється новий ризик або оновлюються дані, діагностика повертається на попередній етап. Без такої гнучкості методику навряд чи вдалося б застосовувати в умовах війни та ринкової нестабільності.

Перший крок визначає об'єкт та рівні діагностики. Доцільно розрізняти

регіон, район або територіальну громаду, групи господарств зі схожими характеристиками та окремі підприємства. Значення одного показника на різних рівнях не є тотожним, тому результати регіонального аналізу не можна безпосередньо переносити на окрему громаду чи підприємство.

Другий крок формує профіль експозиції до турбулентності. Для цього пропонується використовувати шість каналів: ціновий, логістичний, фінансовий, кадровий, регуляторний і безпековий. Такий профіль показує, через які саме канали шоки найбільшою мірою впливають на певну територію або групу виробників.

На третьому кроці добирають показники. Блоків, на нашу думку, має бути сім: виробничо-ресурсний, фінансово-економічний, організаційно-управлінський, інституційно-регуляторний, логістично-експортний, кадровий і цифровий. Параметри стійкості та адаптивності ми винесли окремо. Найбільше уваги заслуговує організаційно-управлінський блок. З нього має бути видно, як швидко господарства реагують на нову інформацію, чи диверсифіковано збут, чи є резерви, чи працюють виробники в кооперації і чи є в них люди, які вміють управляти ризиками. У блоці стійкості поточного стану замало. Ключовим є оцінювання здатності системи відновлюватися після шоку.

До показників висуваємо кілька вимог. Вони мають бути релевантними, доступними для збору, чутливими до змін і незалежними один від одного, а методика їх розрахунку не повинна змінюватися з року в рік. Частини організаційних параметрів у стандартній статистиці немає взагалі. Такі дані доводиться збирати через опитування, експертні оцінки чи аналіз адміністративних даних, і щоразу треба вказувати, наскільки надійним є джерело.

Четвертий крок – нормування та агрегування. Тут ми дійшли висновку, який спершу здавався неочевидним: за нестабільності динаміка часто каже більше, ніж абсолютне значення на певну дату. Як змінилися вартість логістики, тривалість перевезень, кадровий дефіцит, доступність позикового

капіталу – ось що насправді інформативне. Ваги показників визначаємо, поєднуючи експертні та економіко-математичні методи, і щоразу перевіряємо модель на чутливість. Якщо невелике коригування ваг змінює підсумкові висновки, модель нестійка, і результати варто трактувати обережно.

Найскладніше встановити порогові значення. Загальноприйнятих нормативів швидкості відновлення, рівня диверсифікації чи адаптивності досі немає, тому в роботі застосовано відносні пороги: об’єкт зіставляється з однорідною групою господарств чи територій, наприклад за квантилями розподілу. Опинитися внизу такого порівняння ще не означає перебувати в кризі. Це радше сигнал, що об’єкт треба продіагностувати детальніше.

На п’ятому кроці території та підприємства типологізують. Загальний рейтинг нас тут не цікавить. Важливіше побачити групи зі схожими профілями вразливості: ось господарства, які повністю залежать від логістики, ось ті, кому бракує води, а ось ті, хто не має доступу до фінансів чи людей. Під кожну таку групу можна підібрати власний набір інструментів, і він буде влучнішим за будь-яке універсальне рішення.

На шостому кроці результати інтерпретують і пов’язують з інструментами державного та корпоративного управління. Підсумком цього кроку є матриця «проблема – механізм – інструмент – адресат – очікуваний ефект» (рис. 1.5). Заходи в ній залежать від профілю вразливості, наприклад:

– територіям із логістичними бар’єрами потрібні альтернативні маршрути та нові перевантажувальні потужності;

– у зонах із кадровим дефіцитом доцільні програми перепідготовки й автоматизація процесів;

– для районів, де бракує води, пріоритетом є відновлення меліорації, ресурсоощадні технології та зміна структури посівів.

Матриця на рис. 1.5 є лише орієнтиром, тому аналізу конкретної громади чи господарства вона не замінює. Її завдання показати, як від виявленої проблеми перейти до механізму та адресного інструменту.



Рис. 1.5. Матриця відповідності проблем, механізмів та інструментів управління

Джерело: розроблено автором на основі [9; 11; 12; 14; 18; 43–58].

Сьомий крок полягає у проведенні моніторингу системи чинників впливу. Щорічне оцінювання є недостатнім для умов, у яких безпекові, логістичні та регуляторні параметри можуть змінюватися протягом кількох тижнів. Поряд із плановим моніторингом необхідно передбачити позачерговий перегляд за визначеними сигналами: різкою зміною співвідношення цін на продукцію й пальне, зростанням термінів вивезення врожаю, зниженням доступності кредитування, збільшенням кількості вакансій, що не закриваються, або скороченням участі господарств у програмах підтримки.

Паралельно з оцінкою стану суб’єктів господарювання необхідним є аналіз параметрів самого зовнішнього середовища, зокрема частоти виникнення шоків, їхньої амплітуди, частки втраченого або пошкодженого потенціалу, швидкості відновлення та ступеня просторової асиметрії між територіями. Методологічний каркас такої оцінки базується на співвідношенні трьох ключових вимірів: експозиції, чутливості та адаптивної

спроможності. Відповідно, вразливість системи пропорційно зростає зі збільшенням інтенсивності шокових впливів і чутливості виробничого комплексу, проте нівелюється за умов наявності ресурсних резервів, високого рівня диверсифікації, оперативного доступу до аналітичних даних та гнучкості управлінського апарату.

Покладатися на одне джерело даних у такій діагностиці не можна. Офіційні статистичні масиви та відомчі дані забезпечують порівнянність і часову зіставність показників. Державні та галузеві реєстри (зокрема, Державний аграрний реєстр) акумулюють деталізовану інформацію про суб'єктну структуру, земельний фонд і динаміку залучення до програм підтримки. Фінансова звітність виступає основою для аналізу економічного стану та платоспроможності підприємств. Але чимало організаційних і управлінських параметрів у формальну звітність не потрапляє взагалі. Ці прогалини доводиться закривати опитуваннями, глибинними інтерв'ю, експертними оцінками, із зазначенням повноти, актуальності та надійності кожного джерела.

Цифрові інструменти помітно пришвидшують роботу з даними. Супутникові знімки, дистанційне зондування, сенсори, електронні реєстри, великі масиви даних (Big Data) дають змогу майже одразу побачити, що змінилося в землекористуванні, посівах, логістиці чи забезпеченні ресурсами. І все ж польових обстежень цифрова аналітика не замінює, як і досвідченого експерта. Її дані бувають уривчастими, різні типи господарств вона охоплює нерівно, а головне – фіксує зміну, проте не пояснює, чому вона сталася.

Якість діагностичної системи ми оцінюємо за шістьма критеріями: валідністю, надійністю, прозорістю, оперативністю, економністю та придатністю для практичного управління. Перший із них найпростіше пояснити так: система валідна, якщо вимірює саме те, що обіцяє виміряти мета дослідження, а не щось суміжне.

Надійність передбачає відтворюваність результатів за однакових умов. Прозорість дає змогу користувачам зрозуміти походження даних, правила

розрахунку та межі інтерпретації. Оперативність важлива через швидкість змін. Економність означає, що система не потребує витрат, які перевищують її практичну користь. Придатність до управління передбачає можливість перетворити результат на конкретне рішення.

Таким чином, організаційно-економічна діагностика аграрної сфери Причорноморського регіону має поєднувати економічні результати з оцінкою організаційної спроможності, враховувати канали поширення шоків, різницю між територіями та типами господарств, а також забезпечувати зв’язок між виявленою проблемою і відповідним інструментом управління. Запропонована семикрокова логіка створює основу для подальшого емпіричного аналізу стану і тенденцій розвитку аграрної сфери регіону.

Отже, запропонований підхід поєднує економічні і організаційні виміри діагностики. Він також враховує різну експозицію територій до шоків та дає змогу пов’язати результати оцінювання з конкретними управлінськими діями. Його практична цінність полягає у переході від узагальнених характеристик стану аграрної сфери до обґрунтування пріоритетів відновлення й адаптації для Миколаївської, Одеської та Херсонської областей.

Застосування запропонованої методики допомагає розставити пріоритети, але остаточного рейтингу територій не дає, оскільки статистика воєнного часу неповна, дані оновлюються з різною періодичністю, а громади відрізняються за своїми характеристиками та умовами функціонування. Тому індикатори необхідно періодично переглядати, а висновки перевіряти за зміни джерел інформації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі обґрунтовано теоретичні та методичні засади дослідження аграрної сфери Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності.

1. Аграрну сферу доцільно розглядати як складну регіональну соціально-економічну систему. Складовими визначеної системи є виробництво, ресурсне забезпечення, переробка, зберігання, логістика, доступ до ринків, сільські території та інституційне середовище. Такий підхід відповідає специфіці Причорномор'я, де виробничі результати істотно залежать від портів, транспортних маршрутів, зрошення та безпекової ситуації.

2. Для діагностики запропоновано розмежовувати фактори як відносно наявні умови й ресурси та чинники як сили, що змінюють їхній стан. Виокремлено сім груп факторів і чинників: ресурсно-виробничі, кадрові, фінансово-інвестиційні, інституційно-регуляторні, ринково-логістичні, безпекові та природно-кліматичні, технологічно-цифрові.

3. Управління аграрною сферою регіону визначено складну соціально-економічну систему, що враховує безперервний процес координації дій влади, бізнесу, громад та інших учасників. Перевагою безперервного процесу є те, що він спрямований на збереження і відновлення виробничого потенціалу, продовольчої безпеки, експортної спроможності та територіальної стійкості. Наголошено, що організаційно-економічний механізм має функціонувати як контур: діагностика, рішення, інструмент, моніторинг та коригування.

4. Глобальну турбулентність визначено як стан зовнішнього середовища, за якого шоки виникають так часто, мають таку силу і так тісно пов'язані між собою, що стандартні процедури планування не встигають адаптуватися. До аграрного сектору вона доходить через ціновий, логістичний, фінансовий, кадровий, регуляторний і безпековий канали. Специфіку Причорномор'я визначають висока експортна орієнтація,

залежність від зрошення, близькість до зони бойових дій і значні відмінності між територіями.

5. Наголошено, що функціонування каналів передачі збурень до суб’єктів господарювання доводить необхідність трансформації регіональної системи управління в напрямку її орієнтації на комплексне реагування проти синергетичної сукупності деструктивних впливів, а не окремих їх проявів. У контексті Причорноморського регіону це обумовлює потребу в одночасному моніторингу та врахуванні світової ринкової кон’юнктури, пропускної спроможності логістичних коридорів, безпекових обмежень, трансформацій ринку праці та потенціалу відновлення інфраструктурних об’єктів.

6. У результаті систематизації підходів до організаційно-економічної діагностики виокремлено вісім напрямів: фінансово-економічний, інтегральний, структурно-функціональний, сценарно-стратегічний, нормативно-інституційний, ризик-орієнтований, цифровий та описово-статистичний. Їхній аналіз показав три спільні вади наявного інструментарію. Він слабко враховує специфіку регіонального рівня, майже не оцінює організаційно-управлінську спроможність суб’єктів і погано пристосований до швидких змін, характерних для турбулентного середовища.

7. Сформовано послідовну семикрокову алгоритмізацію діагностичного процесу, яка передбачає чітку ідентифікацію об’єкта, побудову профілю його експозиції до шокових впливів, обґрунтування комплексу оціночних показників, проведення нормування й агрегування даних із верифікацією на чутливість моделі, типологізацію територій і суб’єктів господарювання за профілями вразливості, узгодження отриманих результатів із конкретними інструментами державного й корпоративного управління, а також упровадження постійного моніторингу на основі системи сигнальних тригерів. Практична реалізація запропонованого алгоритму забезпечує перехід від узагальненої констатації системних проблем до розробки та впровадження адресних управлінських рішень.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56.

2. Петруха Н. М., Каращенко В. С. Управління розвитком аграрної галузі в контексті сучасних економічних тенденцій. *Академічні візії.* 2024. Вип. 31. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1190 (дата звернення: 28.09.2026).

3. Гадзало Я. М., Саблук П. Т., Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Аграрна реформа в Україні, її наукове забезпечення, результативність. *Економіка АПК.* 2021. № 7. С. 6–15. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202107006.

4. Семикіна М., Сторожук О. Організаційно-економічні механізми функціонування та корпоративного розвитку підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-101.

5. Людвенко Д. В., Матвієнко А. П. Трансформація аграрного сектору України в умовах дії воєнного стану та перспективи його повоєнного відновлення. *Агросвіт.* 2025. № 22. С. 69–76. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.22.69.

6. Баган Н. В., Гнидюк В. С., Шубан М. В. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 9 (279). С. 165–177. URL: https://eco-science.net/issue/%E2%84%96-9-279-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8C-2024/ (дата звернення: 28.09.2026).

7. Литвиненко Д. І. Концепційні положення управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ.* 2024. № 11. С. 394–399. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-394-399.

8. Богданюк І. В., Мандич С. М. Механізми управління економічною безпекою аграрних підприємств: теоретичні аспекти. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2024. № 10 (201). С. 48–58. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.10.04.

9. Мовчанюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27.

10. Ланченко Є. О. Формування й ефективне використання людських ресурсів у сільському господарстві. *Економіка та управління АПК.* 2022. № 2 (177). С. 67–79. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-177-2-67-79.

11. Sabadash I., Bereza V. Practical aspects of introducing integrated security systems in agricultural management. *Bulletin of East European University of Economics and Management.* 2026. Vol. 1, no. 1 (35). P. 111–125. DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-008.

12. Томчук О., Долінська С., Кабачій Б. Фінансовий аналіз інвестиційної та інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств: шляхи удосконалення. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-70.

13. Демиденко Л., Наконечна Ю. Фінансова стійкість аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2023. № 1 (222). С. 48–55. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/6.

14. Мовчанюк А., Бойко А. Аграрний сектор України в умовах війни: економічні виклики та державні інструменти стабілізації. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-46.

15. Шульга О. Оцінка ефективності системи управління економічною безпекою аграрного сектору національної економіки. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-4.

16. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір.* 2024. № 191. С. 211–216. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34.

17. Максименко А. П. Реальні та потенційні загрози цифрової економіки в умовах війни. *Економічний простір.* 2023. № 188. С. 41–49. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-7.

18. Ткачук А. В., Христенко О. А. Сучасний стан та основні напрями підвищення продуктивності сільського господарства та сталого виробництва у Миколаївській області. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-118.

19. Калінін Д. О. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Економіка: реалії часу.* 2024. № 6 (76). С. 135–144. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.06.2024.14.

20. Нижник О., Нижник І. Формування організаційно-економічного механізму та стратегій безпечного інноваційного розвитку соціально-економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 2 (328). С. 126–130. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-19.

21. Семикіна М., Сторожук О., Савеленко Г. Управління економічною безпекою та мінімізація воєнних ризиків підприємств реального сектору економіки в умовах цифрових змін. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-23.

22. Яковишин Я. В. Організаційно-економічні механізми розвитку сільського підприємництва в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Ефективна економіка.* 2025. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.133.

23. Богданюк І. В. Методи інтегрального оцінювання рівня безпеки в аграрному секторі. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Т. 9, № 2. С. 403–406. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-69.

24. Міненко С. І. Перегляд нормативного фреймворку для забезпечення

економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту.* 2026. Т. 1, № 1 (35). С. 306–315. DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-020.

25. Emery F. E., Trist E. L. The causal texture of organizational environments. Human Relations. 1965. Vol. 18, no. 1. P. 21–32. DOI: https://doi.org/10.1177/001872676501800103.

26. Ansoff H. I. Strategic management. London : Palgrave Macmillan, 1979. IX, 236 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-02971-6.

27. Drucker P. F. Managing in turbulent times. New York : Harper & Row, 1980. 239 p. URL: https://books.google.com/books/about/Managing_in_Turbulent_Times.html?id=6LxfAAAAIAAJ (date of access: 28.09.2026).

28. Кощій О. В., Корецька Н. І., Василик Н. М. Управління організацією в умовах VUCA. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 2023. Т. 3, № 35. С. 129–135. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-129-135.

29. Тодощук А. В., Остащук Р. М., Стеблій О. І., Колобов І. Ю. Менеджмент в умовах VUCA-світу та шляхи подолання невизначеності. *Агросвіт.* 2024. № 19. С. 83–88. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.83.

30. Жураковська А., Лукашова Д., Павлов Р. Виклики та специфіка забезпечення економічної безпеки підприємства в кризових умовах. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-100.

31. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ.* 2023. № 5. С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140.

32. Акулюшина М., Дискіна А., Кедик В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та*

суспільство. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57.

33. FAO, IFAD, UNICEF, WFP, WHO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2025: Addressing High Food Price Inflation for Food Security and Nutrition. Rome : FAO, 2025. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6008en.

34. United Nations. Black Sea Grain Initiative : Joint Coordination Centre. Official information and documents. 2022–2023. URL: https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative (date of access: 28.09.2026).

35. Міністерство з відновлення, інфраструктури та транспорту України. Тимчасовий морський шлях : інформаційні матеріали щодо функціонування тимчасового морського коридору для цивільних суден. 2023–2026. URL: https://mininfra.gov.ua/diialnist/zernova-initsiatyva (дата звернення: 28.09.2026).

36. Мовчанюк А. В., Дяченко М. І. Аграрний сектор України в умовах війни. *Ефективна економіка.* 2023. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.32.

37. Гуменюк Є. В. Формування механізмів продовольчого забезпечення в системі економічної безпеки країни. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту.* 2026. Т. 2, № 1 (35). С. 62–76. DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-005.

38. IPCC. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Cambridge : Cambridge University Press, 2022. DOI: https://doi.org/10.1017/9781009325844.

39. FAO. The State of Food and Agriculture 2021: Making Agrifood Systems More Resilient to Shocks and Stresses. Rome : FAO, 2021. DOI: https://doi.org/10.4060/cb4476en.

40. OECD, FAO. Building Agricultural Resilience to Natural Hazard-induced Disasters: Insights from Country Case Studies. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: https://doi.org/10.1787/49eefdd7-en.

41. Folke C., Carpenter S. R., Walker B. et al. Resilience thinking:

integrating resilience, adaptability and transformability. Ecology and Society. 2010. Vol. 15, no. 4. Art. 20. URL: https://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art20/ (date of access: 28.09.2026).

42. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html (date of access: 28.09.2026).

43. Закон України «Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку» від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text (дата звернення: 28.09.2026).

44. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Державний аграрний реєстр : офіційний вебпортал. URL: https://www.dar.gov.ua/ (дата звернення: 28.09.2026).

45. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/0f04dfe0-41ea-410f-bdd9-4d2bc9d40569 (date of access: 28.09.2026).

46. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395 (date of access: 28.09.2026).

47. FAO. Ukraine: Humanitarian Response Update. Rome : FAO, 2023. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/65f80020-6140-4a4e-9a89-0c75305c72bf/content (date of access: 28.09.2026).

48. OECD. Ukraine. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_a80ac398-en/full-report/ukraine_0e71d61e.html (date of access: 28.09.2026).

49. European Commission, Directorate-General for Mobility and Transport. EU-Ukraine Solidarity Lanes. Brussels : European Commission. URL: https://transport.ec.europa.eu/ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (date of access: 28.09.2026).

50. United Nations Conference on Trade and Development. A Trade Hope: The Impact of the Black Sea Grain Initiative. Geneva : UNCTAD, 2023. URL: https://unctad.org/publication/trade-hope-impact-black-sea-grain-initiative (date of access: 28.09.2026).

51. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-rozvytku-silskoho-hospodarstva-ta-silskykh-terytorii-v-ukraini-na-period-i151124-1163 (дата звернення: 28.09.2026).

52. World Bank. Ukraine Agriculture Recovery Inclusive Support Emergency (ARISE) Project (P180732) : project details. Washington, DC : World Bank. URL: https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P180732 (date of access: 28.09.2026).

53. Ponomarova M., Yevsiukov O., Shovkun L., Zolotarova S., Kramarenko I. Formation and management of the development of agricultural production and processing of agricultural products and the value of food technologies. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2022. Vol. 4, no. 45. P. 58–67. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3825.

54. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю., Новак І. М. Інноваційні підходи до управління ризиками у страхуванні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2025. Вип. 107, ч. 2. С. 20–31. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-20-31.

55. Непочатенко О. О., Прокопчук О. Т., Мальований М. І. Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів. *Збірник наукових*

праць Уманського національного університету садівництва. 2024. Вип. 105, ч. 2. С. 7–16. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.

56. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т., Коротєєв М. А., Жарун О. В., Ролінський О. В. Інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2025. Вип. 106, ч. 2. С. 277–291. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.

57. Прокопчук О. Т. Особливості цифровізації страхового бізнесу в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2023. Вип. 103, ч. 2. С. 6–16. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16.

58. Іртищева І. О., Хвесик Ю. М., Стегней М. І. Децентралізація системи управління в забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Економіка АПК.* 2015. № 4. С. 64–70. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2022,%20No.%204,%202015_apk-64-70.pdf (дата звернення: 28.09.2026).

59. Іртищева І. О., Купчишина О. А., Іртищев О. С. Управлінські механізми в аграрному бізнесі в умовах глобальної турбулентності. Актуальні проблеми економіки. 2026. № 2 (296). С. 709–716. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-296-709-716.

60. Іртищева І. О., Купчишина О. А., Іртищев О. С. Організаційна гнучкість аграрних підприємств Причорноморського регіону як складова антикризового управління в нестабільному середовищі. Актуальні проблеми економіки. 2026. № 4 (298). С. 790–797. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-298-790-797.

61. Соколюк С. Ю., Бурляй О. Л., Смолій Л. В., Жарун О. В. Роль держави у мінімізації ризиків в аграрній сфері економіки України. Економіка та суспільство. 2024. № 67.DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-78.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОЮ СФЕРОЮ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

2.1. Макроекономічні передумови та національні особливості розвитку аграрної сфери в умовах глобальної турбулентності

Обґрунтованість дослідження макроекономічних передумов і національних специфік розвитку аграрної сфери зумовлена посиленням глобальної турбулентності, що викликана геополітичними протистояннями, структурними розривами міжнародних логістичних маршрутів та суттєвою амплітудою цінових коливань на світових агропродовольчих ринках.

У ситуації триваючої воєнної агресії та пов’язаного з нею масштабного пошкодження матеріально-технічної бази вітчизняний агропромисловий комплекс опинився перед обличчям системних викликів, які унеможливлюють використання застарілих моделей господарювання та вимагають кардинальної трансформації управлінських стратегій. Разом із тим, аграрне виробництво продовжує відігравати роль основного локомотива національної економічної системи, забезпечуючи левову частку валютних надходжень і виступаючи базовим елементом продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях.

Комплексна діагностика макроекономічного середовища дає змогу вчасно помітити кризові тенденції та обґрунтувати механізми, які допоможуть підприємствам АПК бути стійкішими. Зараз це питання має особливу вагу. Україна переходить на європейські стандарти, готується до повоєнного відновлення, і від якості діагностики залежать пріоритети аграрної політики, приплив інвестицій і довгостроковий розвиток галузі.

В умовах воєнного стану частина показників публікується з обмеженнями, з пізнішим уточненням або без охоплення тимчасово окупованих територій. Тому за кожним показником зазначено джерело і

статус даних (остаточні, попередні, оперативні), а розбіжності між джерелами не усереднюються, а фіксуються окремо. Зовнішнє середовище аграрної сфери України у 2021–2025 рр. визначалося насамперед різкими коливаннями світових цін на продовольство. Найбільш репрезентативним індикатором цінового каналу турбулентності є Індекс продовольчих цін FAO (FAO Food Price Index), що розраховується щомісяця як середньозважений індекс міжнародних цін на п’ять груп продовольчих товарів відносно базового періоду 2014–2016 рр. [1; 2]. Динаміку середньорічних значень загального індексу та субіндексів, найважливіших для експортної спеціалізації Причорноморського регіону (зернові та рослинні олії), наведено нижче (табл. 2.1, рис. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка Індексу продовольчих цін FAO та його субіндексів у 2019-2025 рр., середньорічні значення

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Загальний індекс продовольчих цін	94,9	98,1	125,7	144,5	124,5	122,0	127,2	101,2
Індекс цін на зернові	96,6	103,1	131,1	154,7	130,9	113,5	107,9	82,3
Індекс цін на рослинні олії	83,2	99,4	164,9	187,8	126,3	138,1	161,6	98,0
Індекс цін на м’ясо	99,5	95,3	107,5	118,3	114,1	117,3	123,2	114,6
Індекс цін на цукор	78,6	79,5	109,3	114,5	145,0	125,7	104,3	95,4

Джерело: розраховано автором за даними [1; 2].

Дані табл. 2.1 засвідчують, що ціновий шок 2022 р. накладався на вже висхідну траєкторію: середньорічний індекс зріс з 98,1 пункту у 2020 р. до 125,7 пункту у 2021 р., а у 2022 р. досяг 144,5 пункту. Місячний максимум за всю історію спостережень було зафіксовано в березні 2022 р. – 160,2 пункту, тоді як субіндекс рослинних олій того ж місяця становив 251,8 пункту [1]. За даними ООН, до червня 2023 р. загальний індекс опустився більш ніж на 23 % нижче березневого рекорду 2022 р. [3]. Для структури виробництва Причорноморського регіону принципово важливо, що траєкторії субіндексів після 2022 р. розійшлися: індекс цін на зернові знижувався три роки поспіль і

у 2025 р. становив 107,9 пункту, що на 4,9 % менше, ніж у 2024 р., і є найнижчим рівнем з 2020 р. [2]. Натомість індекс рослинних олій у 2025 р. зріс на 17,1 % і досяг 161,6 пункту трирічного максимуму [2].

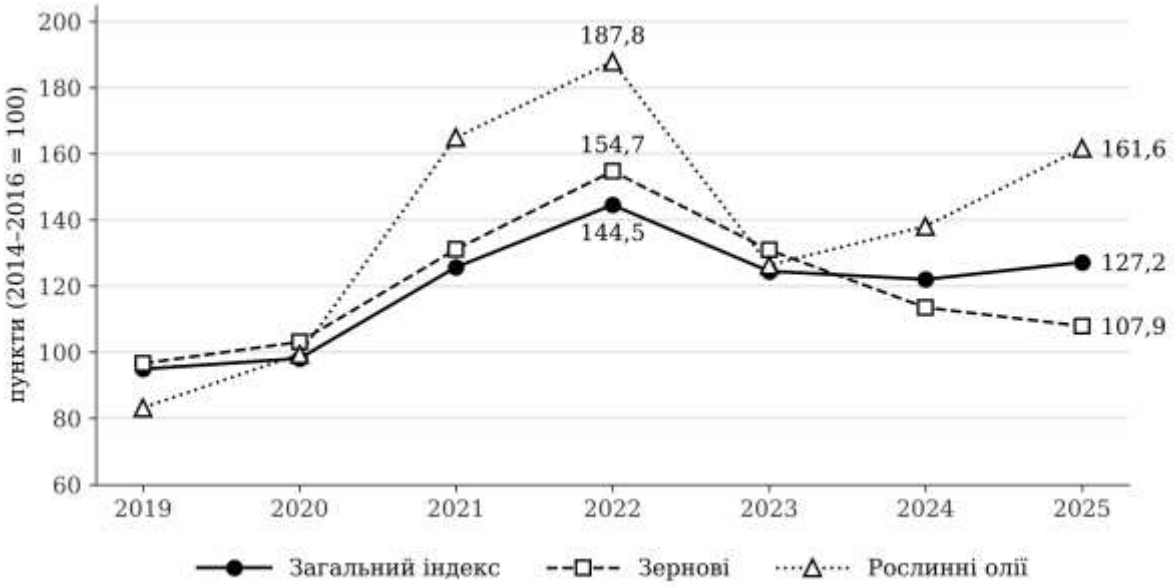


Рис. 2.1. Динаміка індексу продовольчих цін FAO та субіндексів зернових і рослинних олій у 2019-2025 рр., пункти

Джерело: побудовано автором за даними [1; 2].

Отже, ціновий канал турбулентності діяв на аграрну сферу різноспрямовано. Для зерновиробників, передусім пшеничної та ячмінної спеціалізації, що переважають в Одеській і Миколаївській областях, період 2023–2025 рр. характеризувався зниженням світових цін при одночасно вищих, ніж до війни, витратах на логістику та ризик. Для виробників олійних культур кон’юнктура була сприятливішою, проте, як буде показано в п. 2.2, саме соняшник на півдні України найбільше постраждав від посухи 2024–2025 рр., тож ціновий виграш не компенсував фізичного скорочення валових зборів.

Логістичний канал у 2022-2025 рр. був для української аграрної сфери вирішальним. До повномасштабного вторгнення основна частина експорту зерна проходила через порти Чорного моря, тобто через портову інфраструктуру Причорноморського регіону. Після блокади портів ключовим

інституційним рішенням стала Чорноморська зернова ініціатива, що діяла з 22 липня 2022 р. до 17 липня 2023 р. [3]. Її результати узагальнено нижче (табл. 2.2).

Попри значний обсяг вивезеної продукції, ініціатива не усунула головної проблеми вітчизняного виробника – розриву між внутрішніми та світовими цінами. Для регіонального управління з цього випливає важливий висновок: вартість логістичного шоку для господарства визначається не стільки рівнем світової ціни, скільки шириною цього розриву, яка зростає щоразу, коли пропускна спроможність портів обмежується або страхування суден дорожчає. Саме тому стабільність морського маршруту має для аграрної сфери півдня не менше значення, ніж світова кон'юнктура.

Таблиця 2.2

Основні результати функціонування Чорноморської зернової ініціативи (серпень 2022 р. – липень 2023 р.)

Показник	Значення
Період дії	22.07.2022 – 17.07.2023 (з продовженнями в листопаді 2022 р. і березні 2023 р.)
Задіяні порти	Чорноморськ, Одеса, Південний
Обсяг експорту зерна та продовольства	32,8 млн т
Кількість рейсів суден з портів	1003 (Чорноморськ – 409, Одеса – 325, Південний – 269)
Структура вантажів	кукурудза – 51 %; пшениця – 27 %; соняшниковий шрот – 6 %; соняшникова олія – 5 %; ячмінь – 4 %; ріпак – 3 %; інші – 4 %
Розподіл за рівнем доходу країн призначення	високий – близько 44 %; вищий за середній – 37 %; нижчий за середній – 17 %; низький – близько 2,5 %
Постачання пшениці за програмою ВПП ООН	понад 725 тис. т

Джерело: складено автором за даними [3; 4].

З серпня 2023 р. експорт здійснюється Українським морським коридором, що функціонує без міжнародних гарантій безпеки. За даними Адміністрації морських портів України, станом на 4 червня 2026 р. коридором перевезено 200 млн т вантажів, з них 117,5 млн т української аграрної продукції, а постачання охопило 56 країн [5]. Морські порти України у 2025 р. опрацювали 82,2 млн т вантажів, що становить 95,36 %

планового показника; частка аграрної продукції досягла 44,2 млн т, або 53,7 % загального обсягу [6]. Водночас лише в Одеській області протягом 2025 р. повітряну тривогу оголошували понад 800 разів, а сумарна тривалість простоїв перевищила місяць [6]. Наведені дані свідчать, що логістичний канал з каналу блокування перетворився на канал підвищеного ризику та вартості: маршрут відновлено, але його функціонування залежить від безпекової ситуації в акваторії та на портовій інфраструктурі Одещини.

Макроекономічне значення аграрної сфери в Україні є визначальним. За даними Держстату, частка сільського, лісового та рибного господарства у валовій доданій вартості становила 10,8 % у 2020 р., 12,7 % у 2021 р. та 9,3 % у 2022 р. [7]. Для 2023-2024 рр. офіційні дані Держстату про структуру валової доданої вартості у форматі, придатному для перевірки, не оприлюднено, тому використано показники Світового банку: частка доданої вартості сільського, лісового та рибного господарства у ВВП становила 7,55 % у 2023 р. та 7,29 % у 2024 р. [8]. Зниження частки на тлі відновлення інших галузей означає, що у 2024 р. аграрний сектор не лише не підтримав, а стримував зростання – передусім через посуху та нижчий урожай.

Ключові показники розвитку аграрної сфери України у 2020-2025 рр. узагальнено далі (табл. 2.3). Наведені дані дозволяють виокремити кілька закономірностей. По-перше, аграрна сфера у 2022 р. зазнала найглибшого за останні десятиліття виробничого шоку: валовий збір зернових і зернобобових скоротився з рекордних 86,0 млн т у 2021 р. до 54,8 млн т, тобто на 36,3 %, а посівна площа зернових – з 16,0 до 12,3 млн га [7]. Посівна площа зернових і зернобобових у 2024 р. порівняно з 2021 р. зменшилася з 15 994,8 до 11 138,9 тис. га, тобто на 30,4 %, проте дані 2024 р. не охоплюють посіви населення, тому це зіставлення є неповним [9]. Відновлення 2023 р. виявилося нестійким: у 2024 р. несприятливі погодні умови знизили результат, а у 2025 р. валовий збір зернових становив 61,0 млн т, що на 8,2 % більше, ніж у 2024 р., однак на 29,1 % менше, ніж у 2021 р. [9].

Таблиця 2.3

Основні макроекономічні показники розвитку аграрної сфери України у 2020-2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Частка сільського, лісового та рибного господарства у ВДВ (Держстат), %	10,8	12,7	9,3*	н/д	н/д	н/д
Частка доданої вартості аграрного сектору у ВВП (Світовий банк), %	9,31	10,89	8,57	7,55	7,29	н/д
Валовий збір зернових і зернобобових, млн т	64,9	86,0	54,8	≈60,7	≈56,4	61,0
Посівна площа зернових і зернобобових, млн га	н/д	16,0	12,3	≈11,0	11,1	11,9
Капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство, млрд грн	50,7	70,0	51,4	н/д	42,9	107,3
Частка галузі в загальному обсязі капітальних інвестицій, %	н/д	н/д	17,2	н/д	8,0	12,0
Індекс сільськогосподарської продукції, % до попереднього року	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	96,9

Джерело: складено автором за даними [7–11].

По-друге, скорочення виробництва мало не лише воєнне, а й кліматичне походження. За остаточними даними Держстату, оприлюдненими в травні 2026 р., індекс сільськогосподарської продукції у 2025 р. становив 96,9 % до рівня 2024 р., зокрема продукції рослинництва – 97,0 %, тваринництва – 96,1 % [11]. Попередня оцінка, оприлюднена в січні 2026 р., передбачала скорочення на 6,8 % [11], що ілюструє обґрунтовану в першому розділі проблему часового лагу та перегляду даних у воєнний час: різниця між попередньою та остаточною оцінкою становила 3,7 відсоткового пункту. Серед областей Причорноморського регіону найглибше падіння у 2025 р. зафіксовано в Херсонській (−31,1 %) та Миколаївській (−19,4 %) областях; загалом по країні найбільше скорочення мала Донецька область (−44,8 %) [11].

По-третє, інвестиційна динаміка галузі мала хвилеподібний характер. Капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство скоротилися з 69,95 млрд грн у 2021 р. до 51,44 млрд грн у 2022 р., тобто на 26,5 % [7], у 2024 р. становили 42,9 млрд грн, або 8,0 % загального обсягу капітальних

інвестицій в економіку, а у 2025 р. – 107,3 млрд грн, або 12,0 % загального обсягу [10]. Водночас показники 2024 і 2025 рр. не є повністю зіставними: з оприлюдненого приросту капітальних інвестицій в економіку у 2025 р. (+20,3 % до 893,6 млрд грн) випливає база 2024 р. близько 742,8 млрд грн, тоді як у публікації за 2024 р. загальний обсяг становив 534,4 млрд грн (розраховано автором за [10]). Отже, абсолютні значення двох років розраховано за різним охопленням, і висновок про кратне зростання інвестицій у галузь без уточнення методики був би некоректним. У першому півріччі 2026 р. галузь залучила 35 млрд грн, або 11,4 % капітальних інвестицій країни [10]. Інвестиційна активність галузі у 2024–2025 рр. підтримувалася державними програмами здешевлення кредитів, аналіз яких наведено в п. 2.3.

Розбіжність між відносно помірним падінням доданої вартості та глибоким скороченням фізичних обсягів виробництва, на нашу думку, пояснюється зміною структури галузі. Великі агропідприємства з власною логістикою та доступом до кредиту змогли швидше перебудувати збут, тоді як малі й середні господарства реагували на шоки диверсифікацією посівів і скороченням витрат. Агрегований макропоказник приховує цю різну адаптивну спроможність типів господарств – положення, яке враховано в запропонованій у першому розділі типологізації.

Визначальною національною особливістю є висока експортна орієнтація аграрної сфери. Динаміку аграрного експорту та його частки в товарному експорті України подано нижче (рис. 2.2, табл. 2.4).

Частка продукції АПК у товарному експорті зросла з 41 % у 2021 р. до 61 % у 2023 р. (розраховано автором за [7; 12]) і становила 59 % у 2024 р. та 56 % у 2025 р. [13; 14]. Це зростання відображає не стільки розширення аграрного експорту, скільки скорочення інших експортних галузей, передусім металургії, яка втратила значну частину виробничих потужностей і логістичних маршрутів.

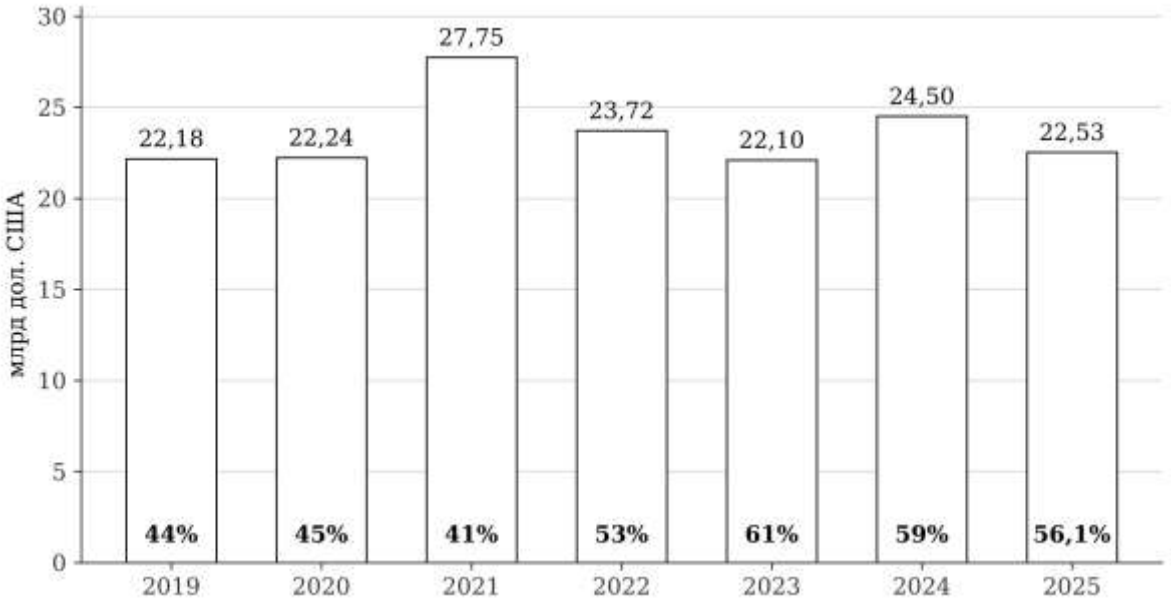


Рис. 2.2. Експорт продукції АПК України у 2019–2025 рр., млрд дол. США, та його частка в загальному товарному експорті, % (у стовпцях)

Джерело: побудовано автором за даними [7; 12–14].

Таблиця 2.4

Експорт аграрної продукції з України у 2020–2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Експорт агропродовольчої продукції (Держстат), млрд дол. США	22,18	27,71	23,39	–	–	–
Експорт продукції АПК (за даними Мінагрополітики, Мінекономіки, НІСД), млрд дол. США	–	27,7	–	21,9	24,5	22,5
Частка продукції АПК у товарному експорті, %	45	41	53	61	59	56

Джерело: складено автором за даними [7; 12–14].

У 2024 р. експорт продукції АПК становив 24,5 млрд дол. США – 59 % загального експорту, а його фізичний обсяг – 78,3 млн т; основними товарними позиціями були соняшникова олія (5,1 млрд дол. США, 21 %), кукурудза (5,0 млрд дол. США, 21 %) та пшениця (3,7 млрд дол. США, 15 %) [13]. У 2025 р. аграрний експорт скоротився до 22,5 млрд дол. США, або 56 % загального експорту [14], що безпосередньо пов’язано з нижчим урожаєм 2024 р. і погіршенням цінової кон’юнктури на зернові.

Таким чином, експортна модель аграрної сфери у воєнний час набула двох суперечливих властивостей. З одного боку, вона стала головним джерелом валютних надходжень країни, а отже, набула макроекономічної системної ваги. З другого боку, її результат став більш чутливим до стану морської логістики й погодних умов на півдні, де сконцентровані і виробництво експортних культур, і портова інфраструктура.

Безпековий канал турбулентності відображається в оцінках прямих збитків і непрямих втрат аграрного сектору, що регулярно оновлюються урядом України спільно зі Світовим банком, Європейським Союзом і ООН у межах швидкої оцінки збитків і потреб (RDNA). Еволюцію цих оцінок наведено далі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка оцінок збитків, втрат і потреб у відновлення аграрного сектору України внаслідок повномасштабної війни, млрд дол. США

Дата оцінки (джерело)	Прямі збитки	Непрямі втрати	Разом	Потреби на відновлення
Червень 2023 р. (НІСД)	8,7	40,3	49,0*	–
31.12.2023 (KSE, Світовий банк, RDNA3)	10,3	69,8	понад 80	56,1
31.12.2024 (RDNA4)	11,2	72,7	83,9*	55,5
31.12.2025 (RDNA5)	6 % загальних збитків	н/д	н/д	понад 55

Джерело: складено автором за даними [12; 15–17].

За оцінкою станом на кінець 2023 р., у структурі прямих збитків найбільша частка припадала на сільськогосподарську техніку (5,8 млрд дол. США), викрадену та знищену продукцію зернових і олійних культур (1,97 млрд дол. США) та зерносховища (1,8 млрд дол. США); пошкоджено близько 181 тис. одиниць техніки та 1,5 млн га сільськогосподарських угідь, або 3,6 % їхньої площі [15]. У структурі непрямих втрат домінували втрати від скорочення виробництва продукції рослинництва (34,3 млрд дол. США) та від зниження внутрішніх цін (24,1 млрд дол. США) [15]. Останній показник безпосередньо відображає описаний вище ціновий розрив між

внутрішнім і світовим ринками, спричинений логістичними обмеженнями. За даними RDNA4, на Луганську, Запорізьку та Херсонську області припадало 65 % прямих збитків сільського господарства [16], що вказує на високу просторову концентрацію безпекового шоку і на особливе місце Херсонщини серед регіонів Причорномор'я.

Окремою національною особливістю, що має вирішальне значення для Причорномор'я, є стан зрошення. За оцінкою Світового банку, у 2017–2021 рр. фактична площа зрошуваних посівів в Україні становила близько 420 тис. га, або 1,6 % сільськогосподарських угідь, а у 2021 р. 63 % цієї площі припадало на Херсонську, 6 % – на Одеську і 5 % – на Миколаївську області [18]. Руйнування греблі Каховської ГЕС 6 червня 2023 р. залишило без джерела води 31 зрошувальну систему Дніпропетровської, Херсонської та Запорізької областей, що забезпечували полив на 584 тис. га; за оцінкою Мінагрополітики, без води залишилося 94 % зрошувальних систем Херсонської, 74 % – Запорізької та 30 % – Дніпропетровської області [19]. На цих площах щороку вирощували близько 4 млн т зернових та олійних культур [19].

Розбіжність між показниками 584 тис. га та 420 тис. га має методичне пояснення: перший характеризує проєктну площу, яку обслуговують зрошувальні системи, другий – фактично зрошувані посіви за супутниковими даними. За оцінкою Світового банку, руйнування водосховища зачепило близько 67 % (±4 %) довоєнної фактично зрошуваної площі країни, тобто 280 тис. га [18]. Для управлінської практики ця відмінність не є формальною: відновлювати доцільно не всю проєктну мережу, а ті її ділянки, де зрошення фактично використовувалося і дає економічну віддачу.

Мінна небезпека є ще одним структурним чинником, що обмежує використання земельного ресурсу. Потреби на поводження з вибухонебезпечними предметами та розчищення уламків за RDNA5 оцінено майже в 28 млрд дол. США на 2026–2035 рр. [17]. Державна програма компенсації вартості розмінування сільськогосподарських земель станом на

кінець серпня 2026 р. забезпечила виконання 105 договорів і повернення в обіг 19 966 га загальною вартістю робіт 1,217 млрд грн [20]. Співвідношення цих величин показує, що компенсаційний механізм поки що охоплює лише незначну частку потреб.

Кадровий канал турбулентності фіксується переважно опитувальними даними, оскільки після лютого 2022 р. Держстат припинив публікацію показників зайнятості за видами економічної діяльності. Довоєнні дані свідчать, що кількість найманих працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві становила 451,4 тис. осіб у 2020 р. і 448,4 тис. осіб у 2021 р. [7]. За результатами загальнонаціонального опитування FAO 2612 сільськогосподарських підприємств у 23 областях (жовтень – грудень 2024 р.), про нестачу робочої сили повідомили 69,6 % підприємств; у прифронтових областях 81,4 % виробників зазначили зниження врожайності, а 88 % – перебої з електропостачанням [21].

Регуляторний канал турбулентності у 2025–2026 рр. проявився у безпрецедентних змінах самої системи державного управління аграрною сферою. 21 липня 2025 р. Кабінет Міністрів України перейменував Міністерство економіки на Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства, приєднавши до нього Мінагрополітики [22]. У липні 2026 р. уряд перейменував об’єднане відомство на Міністерство економіки та довкілля України і відновив Мінагрополітики [23]. Для регіонального рівня такі зміни означають перерозподілення повноважень, адміністраторів програм підтримки та каналів комунікації протягом одного року, тобто організаційну турбулентність, яка накладається на ринкову та безпекову.

Узагальнення результатів аналізу дає змогу сформулювати національні особливості розвитку аграрної сфери в умовах глобальної турбулентності, що є рамковими умовами для регіонального управління (табл. 2.6). Отже, українська аграрна модель водночас вразлива і стійка. Аграрний сектор зберіг роль головного експортера країни, але ціною скорочення виробничого потенціалу та зростання ризиків.

Таблиця 2.6

Національні особливості розвитку аграрної сфери України в умовах глобальної турбулентності та їх значення для Причорноморського регіону

Канал турбулентності	Національна особливість (емпіричне підтвердження)	Значення для Причорноморського регіону
Ціновий	Розбіжність траєкторій цін: зернові – зниження до 107,9 п. у 2025 р., рослинні олії – зростання до 161,6 п.	Погіршення маржі зернових господарств за переважання пшениці та ячменю в структурі посівів
Логістичний	Залежність експорту від морських портів; 82,2 млн т вантажів портів у 2025 р., з них 53,7 % – агропродукція	Критична роль портів Одещини (за Чорноморською ініціативою експорт здійснювався лише з портів Чорноморськ, Одеса, Південний)
Безпековий	Прямі збитки 11,2 млрд дол. США і втрати 72,7 млрд дол. США (станом на кінець 2024 р.); висока просторова концентрація	Херсонщина серед найбільш постраждалих областей; мінне забруднення півдня
Природно-ресурсний	Фактично зрошувана площа 420 тис. га у 2017–2021 рр. (оцінка Світового банку); руйнування Каховської ГЕС залишило без води 31 зрошувальну систему на 584 тис. га	Втрата основного джерела зрошення, від якого залежала Херсонщина
Фінансовий	Скорочення капітальних інвестицій у 2022 р. на 26,5 %; у 2025 р. – 107,3 млрд грн, 12,0 % загального обсягу (дані не повністю зіставні з 2024 р.)	Нерівномірний доступ до кредитних і грантових програм
Кадровий	69,6 % підприємств повідомили про нестачу робочої сили	Переміщення населення, скорочення населення деокупованих громад
Регуляторний	Об’єднання (2025) та відновлення (2026) Мінагрополітики	Зміна адміністраторів програм, ризик втрати інституційної пам’яті

Джерело: розроблено автором на основі даних табл. 2.1–2.5 та [6; 18; 19; 21–23].

Проте загальнонаціональні показники маскують той факт, що безпекові, водні та логістичні шоки мають яскраво виражену регіональну локалізацію. Середнє по країні значення, скажімо, частки зрошуваних площ чи збитків, мало що говорить про ситуацію в області, де ці шоки сконцентровані. Тому доцільним, на нашу думку, є проведення організаційно-економічної діагностики розвитку аграрної сфери на рівні Причорноморського регіону.

Отже, макроекономічні передумови розвитку аграрної сфери України в умовах глобальної турбулентності характеризуються поєднанням високої макроекономічної ваги галузі (понад половина товарного експорту), значного, але нерівномірного скорочення виробничого потенціалу, зміни логістичної моделі з блокування на ризиковане функціонування морського коридору, втрати більшої частини зрошуваних площ, мінного забруднення, кадрового дефіциту та інституційної нестабільності системи управління. Усі зазначені чинники мають найбільшу інтенсивність саме на півдні країни, що визначає зміст подальшої регіональної діагностики.

2.2. Організаційно-економічна діагностика розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону

Організаційно-економічну діагностику аграрної сфери Причорноморського регіону здійснено за семикроковою методикою, обґрунтованою в першому розділі: визначення об’єкта і рівня; формування профілю експозиції до шоків; добір системи показників; нормування та агрегування з аналізом чутливості; типологізація територій; прив’язка результатів до інструментів управління; моніторинг за системою тригерів. Перші шість кроків реалізовано в цьому підрозділі, сьомий – у п. 2.3.

Крок 1. Визначення об’єкта та рівня діагностики. Об’єктом діагностики є аграрна сфера трьох областей – Миколаївської, Одеської та Херсонської, рівень аналізу – регіональний (обласний) з виокремленням внутрішньорегіональних відмінностей. Період аналізу охоплює 2021 р. як останній повний довоєнний рік і 2022–2025 рр. як період повномасштабної війни; окремі показники наведено за 2026 р. для характеристики поточних тенденцій.

Базові характеристики ресурсного та інституційного профілю областей (табл. 2.7) свідчать, що області Причорноморського регіону мають спільні

риси – посушливий клімат, експортну орієнтацію рослинництва, наближеність до портів – і водночас суттєво різняться.

Таблиця 2.7

Ресурсний та інституційний профіль аграрної сфери областей Причорноморського регіону

Показник	Миколаївська	Одеська	Херсонська
Сільськогосподарські угіддя, тис. га (частка в площі області, %)	1994,7 (81,1) – 2023 р.	н/д	2029,8 (71,3) – довоєнні дані
Рілля, тис. га	1703,7 (2023 р.)	н/д	90,3 % с.-г. угідь (довоєнні дані)
Частка у фактично зрошуваній площі України у 2021 р., %	5	6	63
Частка сільського господарства у ВДВ області, %	21,0 (2018 р.)	н/д	н/д
Частка у виробництві продукції сільського господарства України	3,8 % (2023 р., 15-те місце)	11,6 % пшениці та 24,9 % ячменю України (2024 р.)	н/д
Частка тимчасово окупованої території	–	–	лівобережна частина області

н/д – в офіційних джерелах дані за зіставний період відсутні; «–» – не застосовується.
Джерело: складено автором за даними [18; 24–26].

Одеська область є найбільшим виробником зерна в регіоні: у 2024 р. на неї припадало 11,6 % загальнонаціонального виробництва пшениці та 24,9 % ячменю, а також 56,1 % винограду [26]. Рослинництво забезпечує 88,2 % продукції сільського господарства області, на Одещину припадає 60 % площ виноградників України, а поголів'я овець і кіз у 2021 р. становило 32,7 % загальнонаціонального [27]. У Миколаївській області у 2023 р. вартість продукції сільського господарства в постійних цінах 2021 р. становила 42 665,9 млн грн, або 3,8 % загальнонаціонального обсягу, з часткою рослинництва 91,8 % [24]. Херсонська область до повномасштабного вторгнення була одним з провідних аграрних регіонів країни з високою часткою зрошуваного землеробства, овочівництва та баштанництва [25], і саме ця спеціалізація зробила її найуразливішою до втрати води.

Крок 2. Профіль експозиції до шоків. Відповідно до методики першого розділу, профіль експозиції сформовано за каналами передавання

турбулентності. З огляду на специфіку регіону безпековий канал доповнено природно-ресурсним (водним і кліматичним). Результати наведено нижче (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Профіль експозиції аграрної сфери областей Причорноморського регіону до шоків за каналами турбулентності

Канал	Миколаївська	Одеська	Херсонська
Безпековий: збитки і втрати сільського господарства станом на 31.12.2023, млн дол. США	3861 (4,82 %)	2535 (3,17 %)	7710 (9,63 %, 2-ге місце)
Безпековий: у тому числі прямі збитки, млн дол. США	476	1	2050
Безпековий: мінне забруднення	18,8 тис. га потенційно забруднених земель на деокупованих територіях	дані в офіційних джерелах відсутні	94 % рослинницьких господарств повідомили про вибухонебезпечні предмети
Безпековий: пошкодження ґрунтового покриву (деокуповані території)	понад 306 тис. вирв	–	311,7 тис. вирв
Природно-ресурсний: залежність від зрошення	5 % фактично зрошуваної площі України (2021 р.)	6 % фактично зрошуваної площі України (2021 р.)	63 % фактично зрошуваної площі України; без води 94 % зрошувальних систем
Природно-ресурсний: посуха	урожайність соняшнику у 2025 р. – 9,3 ц/га (42,9 % рівня 2021 р.)	урожайність зернових у 2025 р. – 33,6 ц/га (−10,2 % до 2024 р.)	урожайність пшениці у 2025 р. – 12,5 ц/га (29,6 % рівня 2021 р.)
Логістичний	порти області не використовувалися в Чорноморській ініціативі	порти Чорноморськ, Одеса, Південний – основа морського експорту; понад 800 повітряних тривог у 2025 р.	лівобережжя окуповане; правобережжя – в зоні обстрілів

Джерело: складено автором за даними [4; 6; 15; 18; 19; 21; 28; 29] та табл. 2.9, 2.11.

Профіль експозиції засвідчує принципову відмінність Херсонської області від двох інших. Херсонщина зазнала комбінованого шоку: окупації

лівобережної частини, втрати основного джерела зрошення, масштабного мінного забруднення та пошкодження ґрунтів. За станом на 31 грудня 2023 р. збитки і втрати сільського господарства області становили 7,71 млрд дол. США, або 9,63 % загальнонаціонального обсягу, що є другим показником серед усіх областей [15]. Разом на три області Причорноморського регіону припадало 14,11 млрд дол. США збитків і втрат, або 17,62 % загальнонаціональних (розраховано автором за [15]).

Для Миколаївської області домінуючими є безпековий і кліматичний канали. Збитки і втрати її сільського господарства на кінець 2023 р. оцінено в 3,86 млрд дол. США, з яких прямі збитки становили 476 млн дол. США, а решта – втрачені доходи [15]. Науковці, залучені FAO, зафіксували на деокупованих територіях Миколаївщини понад 306 тис. вирв від снарядів і ракет, 2334 га ґрунтів зі зруйнованою структурою, понад 6 тис. га ущільнених ґрунтів та 18,8 тис. га потенційно забруднених земель [28].

Одеська область має найнижчу серед трьох областей пряму безпекову експозицію виробництва (прямі збитки сільського господарства – 1 млн дол. США), однак її втрачені доходи на кінець 2023 р. сягнули 2,53 млрд дол. США [15]. Така структура є прямим свідченням дії логістичного та цінового каналів: область з мінімальними прямими збитками сільського господарства зазнала значних втрат доходів через блокаду портів і зниження внутрішніх цін. Водночас саме порти Одещини забезпечують функціонування експортної моделі країни, а отже, безпековий ризик для них є ризиком для всього аграрного сектору України. Проблеми та перспективні напрями відновлення інфраструктурно-логістичного забезпечення експорту агропродовольчої продукції в умовах воєнного стану комплексно розглянуто Л. В. Смолій [41].

Крок 3. Добір системи показників і аналіз виробничої динаміки. Систему показників діагностики сформовано з урахуванням доступності зіставних даних в умовах воєнного стану. Для порівнянності динаміки за п’ять років використано оперативні дані Мінагрополітики (у 2025 р. – Мінекономіки) про валовий збір і врожайність основних культур у розрізі

областей (підприємства та фермерські господарства), що щороку формуються за однаковим набором показників у ході моніторингу збиральної кампанії [30]. Ці дані відрізняються від остаточних даних Держстату за всіма категоріями господарств і використовуються для аналізу динаміки, а не абсолютних рівнів; у необхідних випадках їх доповнено даними органів статистики. Динаміку валового збору основних культур наведено далі (рис. 2.3, табл. 2.9).

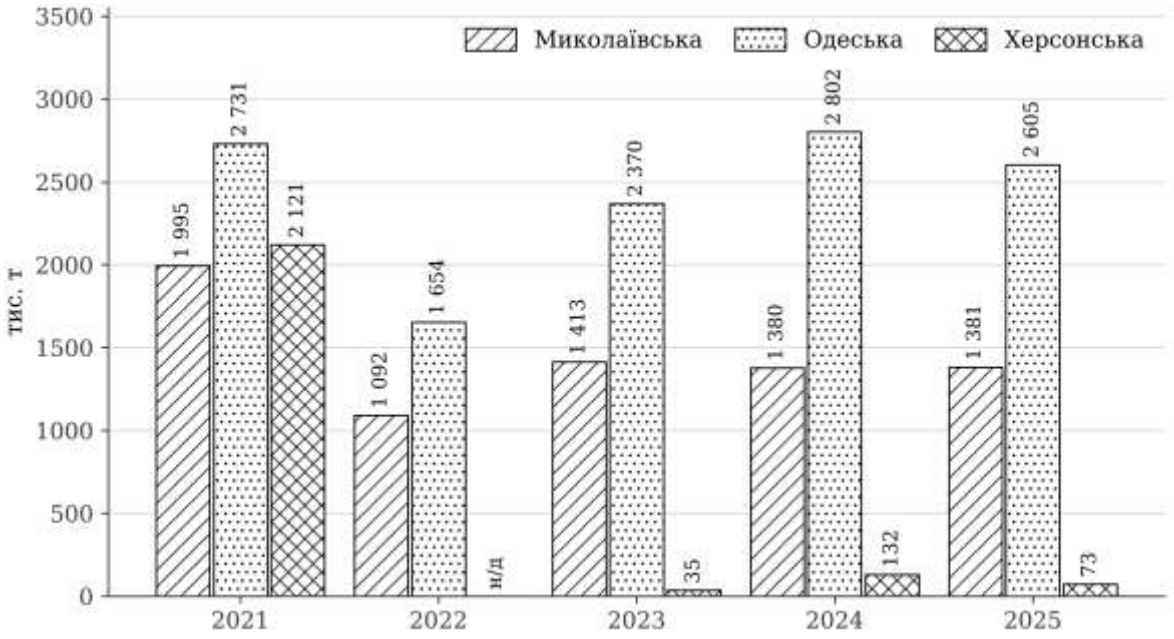


Рис. 2.3. Валовий збір пшениці в областях Причорноморського регіону у 2021–2025 рр. (оперативні дані), тис. т

Джерело: побудовано автором за оперативними даними Мінагрополітики (Мінекономіки) [30].

Наведені дані дають змогу оцінити місце регіону в національному виробництві та глибину скорочення. У 2021 р. три області за оперативними даними забезпечили 24,9 % загальнонаціонального валового збору пшениці (6847,0 з 27 446,4 тис. т), 50,1 % ячменю та 22,4 % соняшнику. У 2025 р. сукупний збір пшениці в регіоні становив 59,3 % рівня 2021 р., соняшнику – лише 30,7 %. Структура регіонального виробництва радикально змінилася: якщо у 2021 р. Херсонська область давала 31,0 % пшениці регіону, то у

2025 р. – 1,8 %, тоді як частка Одеської області зросла з 39,9 до 64,2 % (розраховано автором за даними табл. 2.9).

Найбільш показовою є різна динаміка зернових і олійних культур. Одеська область у 2024 р. отримала валовий збір пшениці 2801,6 тис. т, що перевищило рівень 2021 р., тоді як збір соняшнику становив 77,6 % довоєнного рівня, а у 2025 р. – 48,2 %. На Миколаївщині збір соняшнику у 2025 р. скоротився до 366,9 тис. т, або 34,4 % рівня 2021 р., а кукурудзи – до 59,7 тис. т (11,9 %).

Таблиця 2.9

Валовий збір основних сільськогосподарських культур в областях Причорноморського регіону у 2021-2025 рр. (оперативні дані), тис. т

Область / культура	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Миколаївська: пшениця	1995,1	1092,1	1413,4	1379,7	1380,9	69,2
Миколаївська: ячмінь	1151,3	535,2	504,7	433,6	480,2	41,7
Миколаївська: кукурудза	501,5	281,8	323,4	184,1	59,7	11,9
Миколаївська: соняшник	1068,0	561,2	787,1	676,3	366,9	34,4
Одеська: пшениця	2730,9	1653,9	2369,5	2801,6	2604,9	95,4
Одеська: ячмінь	1560,9	832,7	1012,5	1077,4	909,3	58,3
Одеська: кукурудза	760,2	324,9	538,2	510,7	336,8	44,3
Одеська: соняшник	924,4	580,6	667,5	717,7	445,8	48,2
Херсонська: пшениця	2121,0	н/д	35,1	131,9	72,9	3,4
Херсонська: ячмінь	927,4	н/д	19,3	52,3	27,1	2,9
Херсонська: кукурудза	394,6	н/д	0,2	2,8	0,03	0,01
Херсонська: соняшник	676,2	н/д	45,0	40,0	6,8	1,0
Разом три області: пшениця	6847,0	–	3818,0	4313,2	4058,7	59,3
Разом три області: соняшник	2668,6	–	1499,6	1434,0	819,5	30,7

Джерело: розраховано автором за оперативними даними Мінагрополітики (Мінекономіки) [30].

За даними органів статистики, валовий збір соняшнику в Миколаївській області у 2025 р. становив 385 тис. т, що на 51 % менше, ніж у 2024 р., за врожайності 9,1 ц/га; водночас виробництво ріпаку зросло на 36,8 % – до 271,8 тис. т [31] (рис. 2.4).

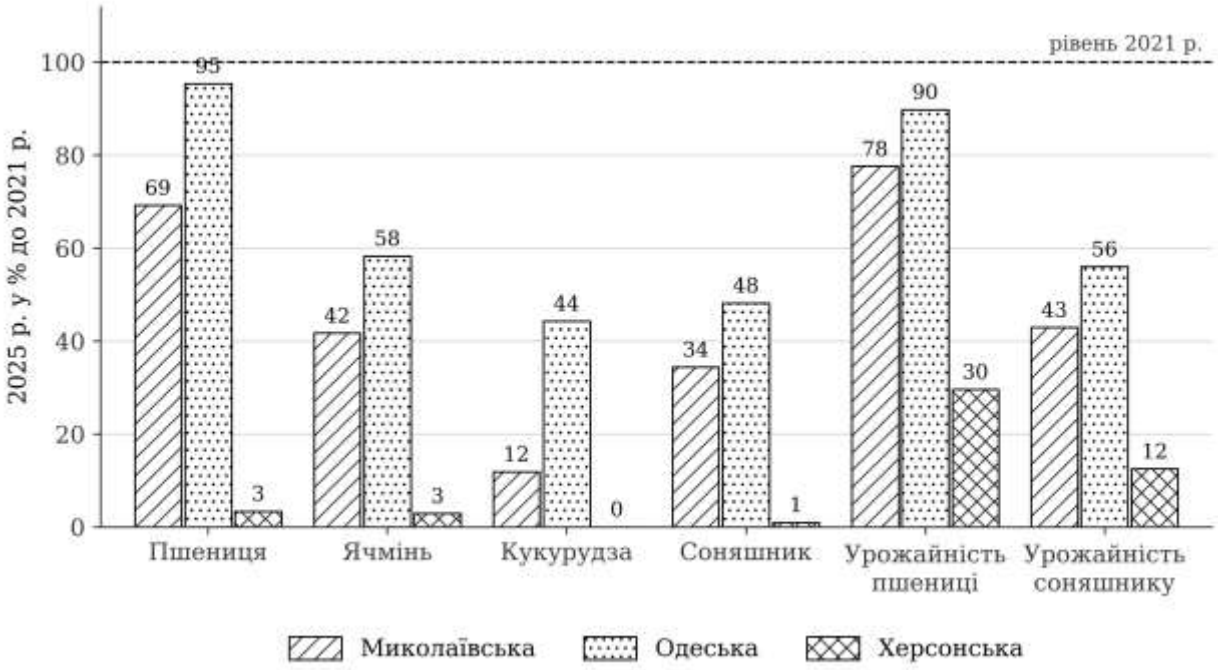


Рис. 2.4. Валовий збір та врожайність основних культур в областях Причорноморського регіону у 2025 р., % до 2021 р.

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.9.

Така переорієнтація на культури з раннім збором врожаю свідчить про адаптацію господарств до ризику літньої посухи. Для перевірки висновків, отриманих на оперативних даних, узагальнено показники органів статистики та обласних адміністрацій за всіма категоріями господарств (табл. 2.10).

Дані органів статистики підтверджують висновки, отримані на оперативних даних. Валовий збір зернових і зернобобових в Одеській області у 2024 р. зріс на 16,1 % до 4,7 млн т [26], а у 2025 р. скоротився на 14,3 % до 40,4 млн ц за врожайності 33,6 ц/га, що на 10,2 % менше, ніж у 2024 р. [29]. У Миколаївській області, за даними органів статистики, у 2025 р. валовий збір зернових становив 2,04 млн т, що на 6,8 % менше, ніж у 2024 р., за врожайності 29,1 ц/га [31].

Таблиця 2.10

Валовий збір і врожайність зернових та зернобобових культур, індекси сільськогосподарської продукції в областях Причорноморського регіону (дані органів статистики та обласних адміністрацій)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Одеська: валовий збір зернових, млн т	3,70*	н/д	4,1	4,7	4,04
Одеська: урожайність зернових, ц/га	43,0*	н/д	34,8	39,3*	33,6
Одеська: індекс с.-г. продукції, % до попереднього року	191,7	68,6	122,7	106,7	н/д
Миколаївська: валовий збір зернових, млн т	н/д	н/д	н/д	н/д	2,04
Миколаївська: урожайність зернових, ц/га	н/д	н/д	н/д	н/д	29,1
Миколаївська: індекс с.-г. продукції, % до попереднього року	н/д	н/д	130,7**	н/д	80,6
Херсонська: індекс с.-г. продукції, % до попереднього року	н/д	н/д	н/д	н/д	68,9

* дані по підприємствах; ** обсяг продукції сільського господарства 2023 р. у % до 2022 р. у постійних цінах 2021 р. за даними аналітичної частини Стратегії розвитку області; індекси 2025 р. для Миколаївської (−19,4 %) та Херсонської (−31,1 %) областей – за остаточними даними Держстату; по Херсонській області дані про валовий збір і врожайність зернових у розрізі років в офіційних джерелах не оприлюднено; н/д – дані в офіційних джерелах відсутні.
Джерело: складено автором за даними [11; 24; 26; 29; 31].

По Херсонській області зіставні дані органів статистики у розрізі культур за 2023-2025 рр. у відкритому доступі не оприлюднено, тому для неї висновки ґрунтуються на оперативних даних та індексі сільськогосподарської продукції, який у 2025 р. становив 68,9 % рівня попереднього року [11].

Кількісною мірою нестабільності виробництва може слугувати коефіцієнт варіації врожайності, розрахований як відношення стандартного відхилення (для генеральної сукупності) до середнього значення. Для пшениці за 2021-2025 рр. він становить 11,9 % у Миколаївській, 14,8 % в Одеській і 38,9 % у Херсонській області (розраховано автором за даними табл. 2.11; для Херсонщини – за чотири роки з наявними даними, причому 2021 р. охоплює всю область, а 2023-2025 рр. – лише підконтрольну територію). Отже, виробничий ризик у Херсонській області є не лише

більшим за масштабом, а й якісно іншим: коливання врожайності в 2,6-3,3 раза перевищують рівень двох інших областей регіону.

Урожайність зернових і олійних культур у регіоні у 2024-2025 рр. визначалася посухою. За оперативними даними (табл. 2.11), урожайність соняшнику у 2025 р. становила 9,3 ц/га в Миколаївській, 13,0 ц/га в Одеській і лише 2,5 ц/га в Херсонській області, тобто відповідно 42,9 %, 56,0 % і 12,5 % рівня 2021 р.

Таблиця 2.11

Урожайність пшениці та соняшнику в областях Причорноморського регіону та в Україні у 2021-2025 рр. (оперативні дані), ц/га

Культура / територія	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Пшениця: Миколаївська	42,0	30,0	38,5	37,4	32,6	77,6
Пшениця: Одеська	40,4	26,1	32,4	39,0	36,3	89,8
Пшениця: Херсонська	42,2	н/д	30,5	24,7	12,5	29,6
Пшениця: Україна	47,7	н/д	47,6*	н/д	н/д	–
Соняшник: Миколаївська	21,7	15,4	17,0	13,9	9,3	42,9
Соняшник: Одеська	23,2	14,5	18,3	17,1	13,0	56,0
Соняшник: Херсонська	20,0	н/д	14,3	8,6	2,5	12,5
Соняшник: Україна	24,6	н/д	24,5*	н/д	н/д	–

* остаточні дані Держстату; н/д – дані відсутні.
Джерело: розраховано автором за даними [7; 9; 30].

Урожайність пшениці на Херсонщині знизилася до 12,5 ц/га – менше третини довоєнного рівня. Опитування FAO підтверджує, що проблема не обмежується окремими господарствами: у прифронтових областях про зниження врожайності повідомили 81,4 % виробників [21].

Таким чином, для Причорноморського регіону кліматичні і безпекові шоки не є незалежними: втрата зрошення після руйнування Каховської ГЕС перетворила посуху з епізодичного ризику на системний чинник. Там, де раніше полив згладжував коливання погоди, тепер результат сезону майже повністю залежить від кількості опадів, а також від фінансової спроможності господарств вносити добрива й засоби захисту рослин. Саме цим

пояснюється контраст між Одеською областю, де зрошення відігравало меншу роль, і Херсонською, де воно було основою виробничої моделі.

Крок 4. Нормування та агрегування показників. Для інтегральної оцінки сформовано два блоки показників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Система показників та нормовані значення для інтегральної оцінки аграрної сфери областей Причорноморського регіону

Показник	Тип	Миколаївська	Одеська	Херсонська
A1. Валовий збір пшениці, 2025 до 2021	стимулятор	0,692	0,954	0,034
A2. Валовий збір ячменю, 2025 до 2021	стимулятор	0,417	0,583	0,029
A3. Валовий збір соняшнику, 2025 до 2021	стимулятор	0,344	0,482	0,010
A4. Урожайність пшениці, 2025 до 2021	стимулятор	0,776	0,898	0,296
A5. Урожайність соняшнику, 2025 до 2021	стимулятор	0,429	0,560	0,125
Субіндекс A (середнє A1–A5)	–	0,532	0,695	0,099
E1. Частка в збитках і втратах с. г. України, % (нормоване значення)	дестимулятор	4,82 (0,501)	3,17 (0,329)	9,63 (1,000)
E2. Залежність від зрошення: частка у фактично зрошуваній площі України, % (нормоване значення)	дестимулятор	5 (0,079)	6 (0,095)	63 (1,000)
Субіндекс E (середнє E1–E2)	–	0,290	0,212	1,000
Субіндекс S = 1 − E	–	0,710	0,788	0,000

Примітка. Для Херсонської області показники A1–A5 відображають сукупний ефект втрати контролю над частиною території та зниження продуктивності на підконтрольній території. Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.7–2.9, 2.11 та [15; 18].

Блок A «Виробнича стійкість» характеризує здатність аграрної сфери області зберегти довоєнний рівень виробництва і включає п’ять стимуляторів: співвідношення валового збору пшениці, ячменю та соняшнику у 2025 р. до рівня 2021 р., а також співвідношення врожайності пшениці та соняшнику за той самий період. Співвідношення до базового 2021 р. обрано як спосіб нормування, оскільки воно має природну шкалу від

0 до 1 (значення понад 1 обмежуються одиницею) і не залежить від кількості об’єктів порівняння. Блок S «Захищеність від шоків» є оберненим до блоку експозиції E і включає два дестимулятори: частку області в загальнонаціональних збитках і втратах сільського господарства станом на 31.12.2023 та частку області у фактично зрошуваній площі України у 2021 р. як міру залежності аграрного виробництва від зрошення, масштаби якого після 2022 р. різко скоротилися. Дестимулятори нормують діленням на максимальне значення в сукупності, після чого $S = 1 - E$.

Інтегральний індекс розраховано як зважену суму субіндексів: $I = wA \cdot A + wS \cdot S$. Для перевірки стійкості висновків, як це передбачено методикою першого розділу, розрахунок виконано за п’ятьма схемами ваг, а також за альтернативним способом нормування – методом мінімаксу для всіх показників (табл. 2.13, рис. 2.5).

Таблиця 2.13

Інтегральний індекс стану аграрної сфери областей Причорноморського регіону та аналіз його чутливості до ваг і способу нормування

Схема розрахунку	Миколаївська	Одеська	Херсонська	Ранжування
wA = 0,5; wS = 0,5 (базова)	0,621	0,742	0,049	Од > Мк > Хс
wA = 0,6; wS = 0,4	0,603	0,732	0,059	Од > Мк > Хс
wA = 0,4; wS = 0,6	0,639	0,751	0,040	Од > Мк > Хс
wA = 0,7; wS = 0,3	0,585	0,723	0,069	Од > Мк > Хс
wA = 0,3; wS = 0,7	0,657	0,760	0,030	Од > Мк > Хс
Мінімаксне нормування, wA = wS = 0,5	0,798	0,996	0,000	Од > Мк > Хс
Розрив між Одеською та Миколаївською областями за базовою схемою	0,121	–	–	–

Примітка. Од – Одеська, Мк – Миколаївська, Хс – Херсонська область; значення розраховано без проміжного округлення субіндексів; мінімаксне нормування перевірено для базової схеми ваг.

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.12.

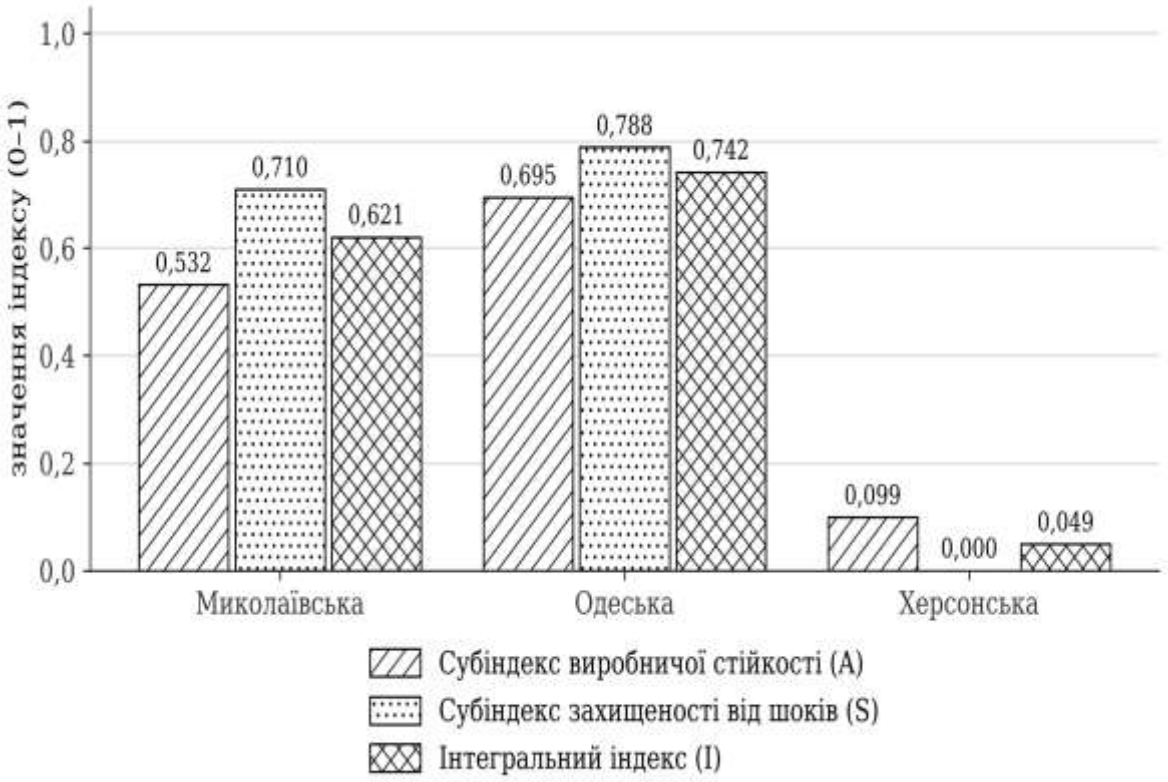


Рис. 2.5. Субіндекси та інтегральний індекс стану аграрної сфери областей Причорноморського регіону (базова схема ваг)

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.12-2.13.

Результати аналізу чутливості засвідчують, що ранжування областей є стійким за всіх розглянутих схем ваг і способів нормування: Одеська область має найвищий інтегральний індекс (0,723-0,760 за нормування відносно 2021 р.), Миколаївська – проміжний (0,585-0,657), Херсонська – критично низький (0,030-0,069).

Водночас абсолютні значення індексу залежать від способу нормування: за мінімаксного нормування розрив між Одеською та Миколаївською областями зростає з 0,121 до 0,198, а Херсонська область за визначенням отримує нуль. Тому, відповідно до застереження першого розділу, інтегральний індекс інтерпретується як інструмент пріоритизації, а не як остаточний рейтинг, і доповнюється профільним аналізом.

Профільний аналіз виявляє суттєву відмінність структури проблем Одеської та Миколаївської областей за близьких значень субіндексу захищеності (0,788 і 0,710). В Одеській області виробнича стійкість зернового виробництва є високою (пшениця – 95,4 % рівня 2021 р.), а основною вразливістю є олійні та пізні культури (соняшник – 48,2 %, кукурудза – 44,3 %). У Миколаївській області найменше скоротилося виробництво пшениці (69,2 % рівня 2021 р.), тоді як ячменю – до 41,7 %, соняшнику – до 34,4 %, а падіння виробництва кукурудзи до 11,9 % довоєнного рівня фактично означає вихід цієї культури з обороту в умовах богарного землеробства. Отже, два об'єкти з близьким рівнем експозиції мають різний рівень адаптивної спроможності, що підтверджує тезу першого розділу про недостатність одного інтегрального показника.

Крок 5. Типологізація. За результатами профільного та інтегрального аналізу виокремлено три типи аграрної сфери областей регіону (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Типологія аграрної сфери областей Причорноморського регіону за профілями вразливості

Тип	Область	Діагностичні ознаки	Домінантні канали турбулентності
I. Відносно стійкий експортно-логістичний тип із кліматичною вразливістю	Одеська	I = 0,742; збір пшениці 95,4 % рівня 2021 р.; 11,6 % пшениці України у 2024 р.; найменші прямі збитки	логістичний, ціновий, природно-ресурсний
II. Прифронтовий посушливий тип зі скороченою структурою виробництва	Миколаївська	I = 0,621; збір пшениці – 69,2 %, ячменю – 41,7 %, соняшнику – 34,4 % рівня 2021 р.; індекс с.-г. продукції 2025 р. – 80,6 %; мінне забруднення	безпековий, природно-ресурсний, фінансовий
III. Критичний тип з комбінованим безпековим і водним шоком	Херсонська	I = 0,049; збір пшениці 3,4 % рівня 2021 р.; окупація лівобережжя; втрата зрошення; 2-ге місце за збитками	безпековий, природно-ресурсний, кадровий

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.7–2.13.

Побудована типологія має принципове управлінське значення, оскільки кожен виокремлений тип об’єктів вимагає застосування специфічних механізмів адаптації. Зокрема, для І типу пріоритетом постає забезпечення безперебійності логістичних маршрутів та адаптація структури посівних площ до умов кліматичної посухи; для ІІ типу ключовими є підтримка ліквідності суб’єктів господарювання, проведення заходів із гуманітарного розмінування та впровадження водозберігальних технологій; для ІІІ типу спершу треба відновити самі передумови виробництва, тобто розмінувати землі, налагодити водопостачання та створити умови для повернення людей, бо без цього звичні фінансові стимули не дадуть результату.

На шостому кроці здійснено узгодження отриманих результатів із відповідним інструментарієм управління. На основі розробленої у першому розділі матриці «проблема – механізм – інструмент – адресат – очікуваний результат», аналітичні висновки діагностики трансформовано у системні пріоритети управлінських дій у розрізі кожної області. Вибір конкретних інструментів спирається на аналіз діючих регуляторних та підтримкових механізмів, що функціонують на національному та регіональному рівнях (табл. 2.15).

Отже, організаційно-економічна діагностика засвідчила глибоку диференціацію аграрної сфери Причорноморського регіону. Спільними для регіону є посушливість, залежність від морської логістики та безпекові ризики, однак їхня інтенсивність і поєднання в кожній області різні, що обґрунтовує необхідність адресних, а не уніфікованих механізмів управління.

Застосування методики виявило низку обмежень, які необхідно враховувати при інтерпретації результатів:

По-перше, дані по Херсонській області після 2022 р. охоплюють лише підконтрольну територію, тому показники блоку А для неї поєднують ефект втрати території та ефект зниження продуктивності.

Таблиця 2.15

Матриця відповідності діагностованих проблем, механізмів та інструментів управління аграрною сферою областей Причорноморського регіону

Область	Діагностована проблема	Механізм	Інструменти	Адресат	Очікуваний результат
Одеська	Скорочення збору соняшнику до 48,2 % і кукурудзи до 44,3 % рівня 2021 р.	Адаптація структури виробництва	Розширення озимого ріпаку та ранніх культур; відновлення зрошувальних систем	Господарства, водокористувачі, ОВА	Зниження залежності результату від літньої посухи
Одеська	Ризики для портової інфраструктури	Диверсифікація та захист логістики	Резервування потужностей зберігання, страхування воєнних ризиків	Оператори портів, експортери	Скорочення часу простою
Миколаївська	Скорочення збору соняшнику у 2025 р. на 51 % до 2024 р., кукурудзи – до 11,9 % рівня 2021 р.	Підтримка ліквідності та водозбереження	Пільгові кредити, компенсація крапельного зрошення, ваучери на посухостійке насіння	Малі та середні господарства	Збереження оборотного капіталу
Миколаївська	Мінне забруднення та пошкодження ґрунтів деокупованих громад	Повернення земель в обіг	Державна програма компенсації розмінування, рекультивація	Громади, землекористувачі	Збільшення оброблюваної площі
Херсонська	Без води 94 % зрошувальних систем; урожайність пшениці 12,5 ц/га у 2025 р.	Відновлення водозабезпечення	Відновлення зрошення на пріоритетних ділянках, донорські ваучери на крапельне зрошення	ОВА, донори, господдарства	Відновлення поливу на пріоритетних ділянках
Херсонська	Мінне забруднення, пошкодження ґрунтів деокупованих територій	Відновлення базових умов виробництва	Гуманітарне розмінування, державна програма компенсації розмінування, підтримка сімейних господарств	Громади, донори	Повернення виробників і робочої сили

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.8–2.14 та [20; 28; 32; 33].

По-друге, для частини показників (сільськогосподарські угіддя, частка галузі у ВДВ, індекс сільськогосподарської продукції) відсутні зіставні дані за всіма трьома областями, що обмежило склад блоків.

По-третє, організаційні характеристики (швидкість ухвалення рішень, координація, доступ до програм) не можуть бути виміряні стандартною статистикою і аналізуються в наступному підрозділі на основі документального моніторингу.

2.3. Моніторинг організаційно-управлінських процесів в аграрній сфері Причорноморського регіону в умовах турбулентності

Діагностика, проведена в п. 2.2, виявила економічні наслідки шоків, проте не відповідає на питання, наскільки система управління здатна їх відстежувати та реагувати на них. Організаційний вимір діагностики, як зазначено в першому розділі, залишається найменш розробленим: стандартна статистика не фіксує швидкості ухвалення рішень, узгодженості дій учасників, доступності механізмів підтримки та якості інформаційних потоків. Тому в цьому підрозділі моніторинг організаційно-управлінських процесів здійснено на основі документального аналізу за чотирма напрямами: стратегічне планування на рівні областей; регіональні програми підтримки аграрної сфери; охоплення державними інструментами підтримки; участь у міжнародних програмах і стан цифрової інфраструктури управління. Для кожного напряму фіксуються наявність документа чи інструменту, його актуалізація після 2022 р., масштаб ресурсів і наявність публічної звітності.

Стратегічне планування. Усі три області мають чинні стратегії розвитку на період до 2027 р., однак ступінь їхньої актуалізації з урахуванням воєнних реалій суттєво різниться (табл. 2.16).

У Миколаївській області підготовлено оновлену редакцію Стратегії розвитку до 2027 р., аналітична частина якої містить оцінку наслідків війни для аграрного сектору області [24]; на офіційному ресурсі обласної державної адміністрації оприлюднено моніторинговий звіт за 2025 р. [34].

Таблиця 2.16

Стан стратегічного планування розвитку аграрної сфери в областях Причорноморського регіону

Характеристика	Миколаївська	Одеська	Херсонська
Чинна стратегія розвитку області	Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно (2021 р.)	Стратегія розвитку Одеської області на період 2021–2027 років (рішення облради від 03.03.2020 № 1228-VII)	Стратегія розвитку Херсонської області на період 2021–2027 років (рішення облради від 20.12.2019 № 1511 у редакції від 23.04.2021 № 114)
Актуалізація після 24.02.2022	оновлена редакція (аналітична частина 2024 р.)	зміни рішенням № 768-VIII; План заходів на 2025–2027 рр. (рішення № 769-VIII); підготовлено редакцію «Стратегії відновлення та розвитку» (2023 р.)	в офіційних джерелах не виявлено
Аграрний акцент стратегії	оцінка наслідків війни для аграрного сектору в аналітичній частині	розвиток меліорації, зокрема зрошувальних систем; виноградарство, вівчарство	стратегічна ціль 4 «Посилення конкурентних переваг на основі смарт-спеціалізації»
Публічна звітність про реалізацію	моніторинговий звіт за 2025 р.	звіт про результати моніторингу за 2025 р. затверджено рішенням облради від 11.09.2026 № 903-VIII	в офіційних джерелах не виявлено
Спеціальні програмні документи з водного питання	–	зрошувальні проєкти в межах програми «Аграрна Одещина 2026–2030»	в офіційних джерелах не виявлено

Джерело: складено автором за даними [24; 25; 27; 34–36].

В Одеській області після 2022 р. підготовлено «Стратегію відновлення та розвитку Одеської області на період 2021–2027 років», в аналітичній частині якої, зокрема, зазначено, що капітальні інвестиції в сільське господарство після вторгнення скоротилися лише на 5 % проти 54 % у промисловості, а зерно становило 51,7 % структури експорту області [27].

Одеська область є єдиною з трьох, де виявлено завершений цикл «стратегія – план заходів – звіт»: план заходів на 2025–2027 рр. затверджено рішенням № 769-VIII, а звіт про результати моніторингу реалізації Стратегії за 2025 р. – рішенням обласної ради від 11.09.2026 № 903-VIII [35]. Для Херсонської області, де ключові аграрні ресурси опинилися в зоні окупації

або бойових дій, в офіційних джерелах не виявлено оновленої редакції стратегії [25]; управління відновленням аграрного виробництва здійснюється переважно через галузеві та донорські програми.

На рівні всіх трьох областей діють регіональні програми підтримки, що фінансуються з обласних і місцевих бюджетів, а також донорські програми, що адмініструються через державні інформаційні системи (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Регіональні програми підтримки аграрної сфери в областях Причорноморського регіону

Область	Програма	Період	Ресурсне забезпечення	Основні напрями
Миколаївська	Програма розвитку агропромислового комплексу Миколаївської області	2021–2025	у межах обсягів, передбачених річними бюджетами (фіксованого загального обсягу не визначено)	компенсація до 80 % вартості систем крапельного зрошення та насіння; до 50 % – технічного оснащення сімейних ферм і кооперативів; компенсація витрат на органічну сертифікацію
Одеська	Регіональна програма «Аграрна Одещина 2026–2030»	2026–2030	понад 638 млн грн з обласного та місцевих бюджетів	модернізація агротехніки, зрошуване землеробство, підтримка малого та середнього фермерства, виноробство, органічне виробництво
Херсонська	Програма підтримки фермерів, постраждалих від війни та посухи (Мінекономіки, FAO, UNOPS, фінансування Фонду відновлення громад)	2026	2,6 млн дол. США	ваучери на посухостійке насіння, системи крапельного зрошення; господарства площею 3–300 га у чотирьох громадах

Джерело: складено автором за даними [32; 33; 36].

Моніторинг регіональних програм виявляє суттєві відмінності в їхньому ресурсному забезпеченні. В Одеській області новою програмою «Аграрна Одещина 2026–2030» передбачено понад 638 млн грн з обласного та місцевих бюджетів [36], що свідчить про перехід від епізодичного до програмного фінансування. У Миколаївській області програма розвитку агропромислового комплексу на 2021–2025 рр. не мала визначеного

загального обсягу фінансування [32], що ускладнює оцінювання її результативності та унеможливлює порівняння запланованих і фактичних показників. У Херсонській області основним джерелом цільової підтримки є донорські кошти: програми FAO та UNOPS обсягом 2,6 млн дол. США для фермерів, які постраждали від посухи, адмініструється через Державний аграрний реєстр [33].

У 2022-2026 рр. в Україні сформовано систему інструментів підтримки аграрних виробників, доступ до якої здійснюється переважно через Державний аграрний реєстр (ДАР). Показники охоплення основними інструментами, за якими є офіційні дані, наведено нижче (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Охоплення аграрних виробників основними державними інструментами підтримки у 2024–2026 рр.

Інструмент	Період	Україна	Дані по областях регіону
Державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %» (агровиробники)	січень – серпень 2026	6638 агропідприємств, 44,63 млрд грн	Одеська: 774 підприємства, 5,85 млрд грн (1-ше місце)
Державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників (за результатами аудиту Рахункової палати)	2024 – І півріччя 2025	понад 5,2 млрд грн спрямовано, касові видатки 3545 млн грн; охоплено близько 33 % потенційних отримувачів	н/д
Компенсація вартості розмінування сільськогосподарських земель	до кінця серпня 2026	105 договорів, 19 966 га, 1,217 млрд грн	н/д

н/д – в офіційній звітності розподіл за областями регіону не наводиться.
Джерело: складено автором за даними [20; 37; 38].

За програмою «Доступні кредити 5-7-9 %» у січні – серпні 2026 р. 6638 агропідприємств залучили 44,63 млрд грн; Одеська область посіла перше місце – 5,85 млрд грн для 774 підприємств, тоді як Миколаївська та Херсонська області серед лідерів програми не згадуються [37]. Такий розподіл узгоджується з результатами діагностики: доступ до ринкових інструментів підтримки залежить від фінансового стану позичальника і наявності застави, що об’єктивно обмежує можливості господарств

прифронтових територій. Кредит отримує той, хто вже має чим його забезпечити, – і саме тому ринкові інструменти самі по собі не вирівнюють, а поглиблюють міжрегіональні розриви.

Показовою є й звітність за державною програмою компенсації вартості розмінування. Станом на кінець серпня 2026 р. за нею виконано 105 договорів, повернуто в обіг 19 966 га сільськогосподарських земель, а вартість робіт склала 1,217 млрд грн; ще 42 договори на площі близько 8,63 тис. га перебували на етапі виконання [20]. Проте в щомісячних підсумках Мінекономіки розподіл очищених площ і коштів за областями не наводиться. Для Херсонської та Миколаївської областей, які за результатами діагностики мають найвищу безпекову експозицію (табл. 2.8), це унеможливлює перевірку того, чи відповідає використання інструменту діагностованим потребам території. Для моніторингу це означає необхідність відстежувати не лише загальні обсяги профінансованих інструментів, а й їх регіональний розподіл.

Результативність державної підтримки було оцінено Рахунковою палатою України. За результатами аудиту, у 2024 р. – першому півріччі 2025 р. на підтримку сільськогосподарських товаровиробників спрямовано понад 5,2 млрд грн, з яких касові видатки становили 3545 млн грн; підтримку отримали лише близько 33 % потенційних отримувачів; щонайменше 36 млн грн виплачено з порушеннями; 49 отримувачів, які обробляють понад 1000 га, отримали понад 258 млн грн, або 16 % видатків за відповідною бюджетною програмою; публічно розкрито лише 29 % виплат; 25 % звернень стосувалися збоїв у роботі ДАР [38]. Ці дані прямо вказують на слабкі місця організаційно-управлінських процесів: низьке охоплення, концентрацію підтримки та недостатню прозорість.

Центральним елементом цифрової інфраструктури став Державний аграрний реєстр, через який адмініструються бюджетні дотації, компенсаційні програми та частина донорської підтримки. Водночас аудит Рахункової палати засвідчив, що 25 % звернень отримувачів стосувалися

збоїв у роботі ДАР [38], тобто надійність самої платформи стає чинником доступності підтримки. Через ДАР адмініструються і донорські програми для регіону, зокрема програма FAO та UNOPS для фермерів Херсонщини [33], що створює технічну передумову для зведення даних про державну та міжнародну підтримку в єдиному контурі.

Поряд з адміністративними даними, для моніторингу аграрної сфери дедалі ширше застосовуються дані дистанційного зондування Землі. Супутникові знімки дають змогу відстежувати обробіток, покинення та повторне залучення ріллі, стан посівів і наслідки посухи оперативніше, ніж річна статистика, а для територій, доступ до яких обмежений бойовими діями, вони часто є єдиним джерелом інформації. Тому такі дані є важливим доповненням системи регіонального моніторингу.

Значну частину підтримки аграрних виробників регіону забезпечують міжнародні організації (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Основні міжнародні програми підтримки аграрної сфери України та Причорноморського регіону

Програма (організація)	Ресурси	Результати та охоплення
ARISE (Світовий банк)	550 млн дол. США: позика МБРР 230 млн і грант 320 млн (затверджено 30.10.2023)	станом на середину 2025 р.: 12 575 фермерів отримали компенсацію відсоткових ставок; 41 510 малих господарств – гранти; залучено 2,6 млрд дол. США приватного капіталу
FAO та ВПП ООН (Норвегія, Канада) – Миколаївська область	грошова допомога та ваучери	фермери з площею 3–300 га у 10 громадах із забрудненими землями (2024–2025 рр.)

Джерело: складено автором за даними [39; 40].

Міжнародні програми виконують компенсаторну функцію саме для тих категорій господарств і територій, які мають обмежений доступ до ринкових інструментів: малих виробників, домогосподарств і громад із забрудненими землями. За даними реструктуризаційного документа проєкту ARISE загальна площа, що перебуває у виробництві господарств-учасників, сягає

10,6 млн га [39]. Проте моніторинг таких програм здійснюється донорами за власними методиками, а регіональна система управління не завжди має зведені дані про їх охоплення в розрізі громад, що ускладнює координацію.

На рівні громад ключовим обмеженням є людський ресурс. За результатами опитування FAO, про нестачу робочої сили повідомили 69,6 % сільськогосподарських підприємств, а 94 % рослинницьких господарств Херсонщини – про наявність вибухонебезпечних предметів на своїх землях проти 18 % в середньому по країні [21]. Аграрна сфера для сільських громад півдня є основним роботодавцем, тому будь-які шоки галузі безпосередньо трансформуються в соціальні проблеми сільських територій – відтік населення, скорочення доходів місцевих бюджетів, закриття соціальної інфраструктури.

Узагальнення документального моніторингу за критеріями, що випливають з вимог до діагностичної системи (п. 1.3), подано далі (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Оцінка зрілості системи моніторингу організаційно-управлінських процесів в аграрній сфері областей Причорноморського регіону

Критерій	Миколаївська	Одеська	Херсонська
Актуалізація стратегії з урахуванням воєнних умов	так (2024–2025 рр.)	так (2023–2025 рр.)	не виявлено
Затверджений план заходів на 2025–2027 рр.	не виявлено	так	не виявлено
Публічний звіт про моніторинг реалізації стратегії	так (за 2025 р.)	так (2026 р.)	не виявлено
Регіональна аграрна програма з визначеним обсягом фінансування	частково (без фіксованого обсягу)	так (понад 638 млн грн)	частково (донорська програма 2,6 млн дол. США)
Відображення в загальнодержавних даних про охоплення програмами підтримки	не виявлено	так (5-7-9)	не виявлено
Використання ДАР для адміністрування донорських програм	не виявлено	не виявлено	так (FAO, UNOPS)
Кількість критеріїв з оцінкою «так»	2	5	1

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.16–2.19.

Оцінку здійснено за принципом наявності документально підтвердженого елемента: «так» – елемент підтверджено джерелом; «частково» – елемент наявний, але без визначених обсягів або звітності; «не виявлено» – підтвердження в офіційних джерелах відсутнє.

Оцінка засвідчує, що рівень зрілості моніторингу узгоджується з результатами економічної діагностики: Одеська область, яка має найвищий інтегральний індекс, має і найбільш повний цикл стратегічного планування та звітування (5 з 6 критеріїв). Миколаївська область має 2 підтверджені елементи: актуалізовану стратегію та публічний моніторинговий звіт за 2025 р., однак регіональна аграрна програма не мала визначеного обсягу ресурсів, а план заходів на 2025–2027 рр. в офіційних джерелах не виявлено. Херсонська область, що перебуває в найскладніших умовах, має лише 1 підтверджений елемент і демонструє переважно програмно-проєктний, донорозалежний тип управління з акцентом на відновленні базових умов виробництва.

Сьомий крок методики передбачає перехід від періодичного оцінювання до постійного моніторингу з позачерговим переглядом рішень за визначеними сигналами. На основі результатів діагностики запропоновано систему індикаторів моніторингу для областей Причорноморського регіону з пороговими значеннями, джерелами даних та відповідальними суб’єктами (табл. 2.21). Порогові значення визначено відносно, як рекомендовано в першому розділі, – через порівняння з рівнем попереднього періоду або з однорідною групою територій. Від звичних практик моніторингу запропонована система відрізняється у трьох важливих моментах. Перша полягає в повноті охоплення: система відстежує всі канали, через які поширюється турбулентність, а не лише підсумкові виробничі показники. Друга відмінність – у швидкості. Тут поєднуються дані різної періодичності, щомісячні (ціни, пропускна спроможність логістики) і річні (галузева статистика виробництва), тому між появою загрози та адаптаційним рішенням минає менше часу.

Таблиця 2.21

Система індикаторів моніторингу та тригерів позачергового перегляду управлінських рішень в аграрній сфері Причорноморського регіону

Канал	Індикатор	Тригер позачергового перегляду	Джерело даних	Періодичність	Відповідальний суб'єкт
Ціновий	Субіндекси цін FAO на зернові та рослинні олії	зміна середньомісячного значення понад 10 % за квартал	FAO	щомісяця	структурний підрозділ ОВА з питань АПК
Логістичний	Обсяг перевалки аграрних вантажів морськими портами; тривалість простоїв	скорочення обсягу понад 15 % до відповідного місяця попереднього року	Адміністрація морських портів України	щомісяця	ОВА, асоціації експортерів
Природно-ресурсний	Запаси продуктивної вологи в ґрунті; площі пошкоджених посівів	запаси вологи вдвічі нижчі за багаторічну норму	Укргідрометцентр, супутниковий моніторинг	щодекади у вегетаційний період	ОВА, громади
Безпековий	Площа обстежених і розмінованих угідь; кількість заявок на компенсацію розмінування	відставання фактичного розмінування від плану понад 20 %	Мінекономіки, ОВА	щокварталу	ОВА, оператори протимінної діяльності
Фінансовий	Кількість і обсяг пільгових кредитів, грантів і дотацій на одне господарство в області	частка області в загальному обсязі підтримки нижча за її частку у виробництві	ДАР, Мінекономіки, банки	щокварталу	ОВА, Мінагрополітики
Кадровий	Частка господарств, що повідомляють про нестачу робочої сили	перевищення середнього по країні рівня (69,6 %)	опитування FAO, власні опитування ОВА	раз на півроку	ОВА, центри зайнятості
Регуляторний	Зміна адміністратора або умов програм підтримки	будь-яка зміна порядку чи адміністратора програми	ДАР, нормативні акти	у разі зміни	ОВА, громади
Виробничий	Посівні площі та урожайність основних культур (до попереднього року та до 2021 р.)	скорочення посівних площ понад 10 % до попереднього року	Держстат, оперативні дані, супутниковий моніторинг	щороку та в розрізі етапів польових робіт	ОВА, громади

Джерело: розроблено автором на основі результатів діагностики (п. 2.2), табл. 2.16-2.20 та [1; 6; 20; 21; 38].

Третя відмінність, мабуть, найважливіша: кожен сигнал закріплено за конкретним суб'єктом, який має ухвалити рішення. Так моніторинг перестає бути пасивним збиранням інформації і стає частиною замкненого циклу «діагностика – рішення – інструмент – моніторинг – коригування».

Інституційною передумовою ефективного моніторингу є стабільність самої системи управління. Об'єднання Мінагрополітики з Мінекономіки в липні 2025 р. та його відновлення в липні 2026 р. [22; 23] означали двократну зміну центрального органу, відповідального за аграрну політику, протягом одного року. У таких умовах регіональна система моніторингу має бути максимально незалежною від змін відомчої структури: ґрунтуватися на відкритих даних ДАР і статистики, мати закріплені регламенти обміну інформацією та зберігати історичні ряди показників незалежно від того, який орган адмініструє конкретну програму. Будь-яка стратегія післявоєнного відновлення аграрного сектору – чи то відбудова інфраструктури, чи перехід від сировинного експорту до переробки – потребує саме такої стабільної інституційної основи.

Отже, моніторинг організаційно-управлінських процесів засвідчив, що в регіоні сформовано базові елементи системи управління аграрною сферою в умовах турбулентності: стратегічні документи, регіональні та донорські програми, цифрову інфраструктуру адміністрування підтримки. Водночас ці елементи розвинені нерівномірно, слабко пов'язані між собою і з результатами економічної діагностики, а моніторинг здебільшого фіксує освоєння коштів, а не зміну стану аграрної сфери. Запропонована система індикаторів і тригерів спрямована на подолання цих обмежень і є основою для розроблення механізмів управління.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз макроекономічних передумов засвідчив, що аграрна сфера України в умовах глобальної турбулентності поєднує високу макроекономічну вагу з глибоким і нерівномірним скороченням виробничого потенціалу. Частка продукції АПК у товарному експорті зросла з 41 % у 2021 р. до 61 % у 2023 р. і становила 56 % у 2025 р., тоді як валовий збір зернових у 2025 р. (61,0 млн т) був на 29,1 % нижчим за рекордний рівень 2021 р. (86,0 млн т). Прямі збитки галузі станом на кінець 2024 р. оцінено в 11,2 млрд дол. США, непрямі втрати – у 72,7 млрд дол. США.

2. Ціновий канал турбулентності діяв різноспрямовано: середньорічний Індекс продовольчих цін FAO досяг максимуму у 2022 р. (144,5 пункту), після чого індекс цін на зернові знижувався три роки поспіль до 107,9 пункту у 2025 р., а індекс рослинних олій зріс до 161,6 пункту. Логістичний канал трансформувався від блокування портів до ризикованого функціонування морського коридору, яким з серпня 2023 р. до червня 2026 р. перевезено 200 млн т вантажів, у тому числі 117,5 млн т аграрної продукції. Регуляторний канал проявився у двократній зміні центрального органу аграрної політики протягом 2025-2026 рр.

3. Найдорожче Причорноморському регіону обійшлася втрата зрошення. До війни на Херсонську область припадало 63 % зрошуваної площі країни, а після руйнування Каховської ГЕС 94 % її зрошувальних систем залишилися без води. Додалися посухи 2024-2025 рр., і кліматичний ризик став системним чинником розвитку аграрної сфери півдня.

4. Організаційно-економічна діагностика за семикроковою методикою виявила глибоку диференціацію областей регіону. У 2025 р. сукупний валовий збір пшениці в регіоні становив 59,3 %, а соняшнику – 30,7 % рівня 2021 р.; частка Одеської області в регіональному виробництві пшениці зросла з 39,9 до 64,2 %, а Херсонської – скоротилася з 31,0 до 1,8 %. Коефіцієнт варіації врожайності пшениці в Херсонській області (38,9 %) у 2,6-3,3 раза перевищує рівень Миколаївської (11,9 %) та Одеської (14,8 %)

областей.

5. Інтегральний індекс стану аграрної сфери, що поєднує субіндекси виробничої стійкості та захищеності від шоків, за базовою схемою становить 0,742 для Одеської, 0,621 для Миколаївської та 0,049 для Херсонської області. Аналіз чутливості за п’ятьма схемами ваг та альтернативним (мінімаксним) способом нормування за базовою схемою підтвердив стійкість ранжування. На цій основі виокремлено три типи аграрної сфери: відносно стійкий експортно-логістичний тип із кліматичною вразливістю (Одеська), прифронтовий посушливий тип зі скороченою структурою виробництва (Миколаївська) та критичний тип з комбінованим безпековим і водним шоком (Херсонська). Для кожного типу сформовано матрицю відповідності проблем, механізмів та інструментів управління.

6. Моніторинг організаційно-управлінських процесів засвідчив нерівномірну зрілість системи управління: Одеська область має повний цикл «стратегія – план заходів – звіт про моніторинг» і регіональну аграрну програму на 2026-2030 рр. обсягом понад 638 млн грн; Миколаївська область актуалізувала стратегію та оприлюднила моніторинговий звіт за 2025 р., але її аграрна програма не мала визначеного обсягу фінансування; у Херсонській області домінує програмно-проєктний, донорозалежний тип управління. Розподіл державних інструментів підтримки не завжди відповідає діагностованим потребам: пільгові кредити концентруються у фінансово спроможних регіонах, за даними Рахункової палати підтримку отримали лише близько 33 % потенційних отримувачів, а звітність про компенсацію розмінування не містить розподілу за областями, що унеможливлює оцінку її адресності.

7. Запропоновано систему індикаторів моніторингу і тригерів, за якими управлінські рішення переглядаються позачергово. Вона охоплює вісім каналів. До них належить: ціновий, логістичний, природно-ресурсний, безпековий, фінансовий, кадровий, регуляторний, виробничий з визначенням джерел даних, періодичності та відповідальних суб’єктів. Її застосування дає

змогу перетворити моніторинг з фіксації освоєння коштів на елемент управлінського контуру та скоротити часовий лаг між появою загрози і реакцією системи управління, що створює підґрунтя для обґрунтування механізмів управління аграрною сферою Причорноморського регіону.

Список використаних джерел до розділу 2

1. FAO. Food Price Indices Data: nominal and real indices from 1990 onwards (monthly). Rome : FAO, 2026. URL: https://www.fao.org/media/docs/worldfoodsituationlibraries/default-document-library/food_price_indices_data.csv?sfvrsn=523ebd2a_83&download=true (дата звернення: 29.09.2026).

2. FAO. FAO Food Price Index annual average tops 2024 : news release. Rome : FAO, 09.01.2026. URL: https://www.fao.org/russian-federation/news/news-detail/fao-food-price-index-annual-average-tops-2024/en (дата звернення: 29.09.2026).

3. United Nations. The Black Sea Grain Initiative: What was achieved? Why was it important? New York : United Nations, 2023. URL: https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative/achievements (дата звернення: 29.09.2026).

4. United Nations. Update from the Office of the UN Coordinator for the Black Sea Grain Initiative, 15 July 2023. New York : United Nations, 2023. URL: https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative/update-15-july-2023 (дата звернення: 29.09.2026).

5. Адміністрація морських портів України. Український морський коридор: 200 млн тонн вантажів. Київ : АМПУ, 04.06.2026. URL: https://www.uspa.gov.ua/news/uspa-coridor (дата звернення: 29.09.2026).

6. Ukrainian Sea Ports Authority. Ukrainian Seaports Fulfilled More Than 95% of Cargo Handling Targets in 2025 Despite Unprecedented Security Pressure. Kyiv : USPA, 15.01.2026. URL: https://www.uspa.gov.ua/en/news-en/ukrainian-

seaports-fulfilled-more-than-95-of-cargo-handling-targets-in-2025-despite-unprecedented-security-pressure (дата звернення: 29.09.2026).

7. Сільське господарство України за 2022 рік : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

8. World Bank. Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP) – Ukraine : World Development Indicators. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=UA (дата звернення: 29.09.2026).

9. Державна служба статистики України. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур : набір даних. Київ, 2026. URL: https://stat.gov.ua/en/datasets/areas-gross-harvests-and-productivity-agricultural-crops (дата звернення: 29.09.2026).

10. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції : набір даних. Київ, 2026. URL: https://stat.gov.ua/en/datasets/capital-investments (дата звернення: 29.09.2026).

11. Державна служба статистики України. Продукція сільського господарства у постійних цінах : набір даних. Київ, 2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/produktsiya-silskoho-hospodarstva-u-postiynykh-tsinakh (дата звернення: 29.09.2026).

12. Національний інститут стратегічних досліджень. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання : аналітична записка. Київ, 2024. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta (дата звернення: 29.09.2026).

13. Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. У 2024 році аграрна продукція склала 59% в загальному експорті. Київ, 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257211.html (дата звернення: 29.09.2026).

14. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Агропродукція формує 56% експорту України: держава відкриватиме нові ринки для виробників. Київ, 2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/5a60149f-87ff-4b92-9a02-640f160dedbf?lang=uk-UA&title=AgroproduktsiiaFormu56-EksportuUkraini-DerzhavaVidkrivatimeNoviRinkiDliaVirobnikiv (дата звернення: 29.09.2026).

15. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення (RDNA3) / Міністерство аграрної політики та продовольства України, Світовий банк, KSE Agrocenter. Київ, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

16. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/0f04dfe0-41ea-410f-bdd9-4d2bc9d40569 (дата звернення: 29.09.2026).

17. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

18. Sinha R., Karimi P., Rosa L., Ragettli S. The Future of Irrigation in Ukraine. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074575405/pdf/P18019816676490c1b4fc1484bbd031258.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

19. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Знищення росіянами Каховської ГЕС завдало значних збитків сільському господарству України. Київ, 2023. URL: https://minagro.gov.ua/news/znishchennya-rosiyanami-kahovskoyi-ges-zavdalo-znachnih-zbitkiv-silskomu-gospodarstvu-ukrayini (дата звернення: 29.09.2026).

20. Кабінет Міністрів України. Підсумки гуманітарного розмінування за серпень, – Мінекономіки. Київ, 03.09.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-humanitarnoho-rozminuvannia-za-serpen-minekonomiky (дата звернення: 29.09.2026).

21. FAO. Ukraine: FAO surveys impact of war on agricultural enterprises. Rome : FAO, 23.09.2025. URL: https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/en/c/1742727/ (дата звернення: 29.09.2026).

22. Кабінет Міністрів України. Мінекономіки стає Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства. Київ, 21.07.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-staie-ministerstvom-ekonomiky-dovkillia-ta-silskoho-hospodarstva (дата звернення: 29.09.2026).

23. Міністерство економіки та довкілля України. Уряд перейменував Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України та відновив Мінагрополітики. Київ, 20.07.2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/6a0a6499-b2d5-4d53-a1cc-08cee494598c?lang=uk-UA&title=MinisterstvoEkonomiki-Dovkillia (дата звернення: 29.09.2026).

24. Миколаївська обласна рада. Стратегія розвитку Миколаївської області до 2027 року. Додаток 2. Аналітична частина. Миколаїв, 2024. URL: https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/Image/POSTKOM/3_strategij_dod02.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

25. Херсонська обласна рада. Стратегія розвитку Херсонської області на період 2021–2027 років. Херсон, 2021. URL: https://khoda.gov.ua/storage/app/sites/49/diialnist/ekonomichnyi-rozvytok/stratehiia-rozvytku-oblasti/stratehiia-rozvytku-khersonskoi-oblasti-na-period-2021-2027-rokiv.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

26. Головне управління статистики в Одеській області. Підсумки збору врожаю у 2024 році : прес-реліз. Одеса, 2025. URL: https://www.od.ukrstat.gov.ua/press-reliz/2025/16.htm (дата звернення: 29.09.2026).

27. Одеська обласна державна адміністрація. Стратегія відновлення та розвитку Одеської області на період 2021–2027 років. Одеса, 2023. URL: https://rdaod.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/strategy_recovery_and_development_odessa_region_2021%E2%80%932027.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

28. Cabinet of Ministers of Ukraine. Over 600,000 craters from shells and missiles: Scientists study de-occupied territories of Mykolaiv and Kherson regions. Kyiv, 05.05.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/ponad-600-tysiach-krateriv-vid-snariadiv-ta-raket-naukovtsi-doslidyly-deokupovani-terytorii-mykolaivshchyny-ta-khersonshchyny (дата звернення: 29.09.2026).

29. Головне управління статистики в Одеській області. Сільське, лісове та рибне господарство : статистична інформація. Одеса, 2026. URL: https://od.ukrstat.gov.ua/stat_info/sx.htm (дата звернення: 29.09.2026).

30. Кабінет Міністрів України. Жнива 2025: щотижнева статистика. Київ, 31.10.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/zhnyva-2025-shchotyzhneva-statystyka311025 (дата звернення: 29.09.2026).

31. Головне управління статистики у Миколаївській області. Статистична інформація : офіційний вебсайт. Миколаїв, 2026. URL: https://www.mk.ukrstat.gov.ua/main.htm (дата звернення: 29.09.2026).

32. Миколаївська обласна рада. Про затвердження Програми розвитку агропромислового комплексу Миколаївської області на 2021–2025 роки : проєкт рішення. Миколаїв, 2021. URL: https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decreeProject/16316285986140ad3638530.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

33. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. В ДАР стартує програма підтримки фермерів Херсонщини, що постраждали від посухи, на 2,6 млн доларів США. Київ, 08.05.2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3d4c55eb-5365-4add-8814-02633e45634c&title=VDarStartuProgramaPidtrimkiFermerivKhersonschini-SchoPostrazhdaliVidPosukhi-Na2-6-MlnDolarivSsha (дата звернення:

29.09.2026).

34. Департамент економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної державної адміністрації. Стратегічне планування : вебсторінка. Миколаїв, 2026. URL: https://www.economy-mk.gov.ua/index.php/ua/component/content/article/115-napriamky-diialnosti/rehionalnyi-rozvytok/sotsialno-ekonomichnyi-rozvytok/stratehichne-planuvannia/187-stratehichne-planuvannia?Itemid=437 (дата звернення: 29.09.2026).

35. Одеська обласна державна адміністрація. Стратегія розвитку Одеської області на 2021–2027 роки : вебсторінка. Одеса, 2026. URL: https://oda.od.gov.ua/ua/strategiya-rozvytku-odeskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky (дата звернення: 29.09.2026).

36. Болградська районна державна адміністрація. Одещина інвестує в аграрне майбутнє: стартує програма «Аграрна Одещина 2026–2030». Болград, 14.05.2026. URL: https://bolgrad-rda.od.gov.ua/2026/05/odeshhyna-investuye-v-agrarne-majbutnye-startuye-programa-agrarna-odeshhyna-2026-2030/ (дата звернення: 29.09.2026).

37. Кабінет Міністрів України. «Доступні кредити 5-7-9%»: понад 44,6 млрд грн уже залучено аграріями цього року. Київ, 13.08.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-ponad-446-mlrd-hrn-uzhe-zalucheno-ahrariiamy-tsoho-roku (дата звернення: 29.09.2026).

38. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту відповідності державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників вимогам доступності та прозорості : затв. рішенням від 25.11.2025 № 28-4. Київ, 2025. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/28-4_2025/Zvit_28-4_2025.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

39. World Bank. Restructuring Paper on a Proposed Project Restructuring of Agriculture Recovery Inclusive Support Emergency Project (P180732). Report No. RES01133. Washington, DC, 2025. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099070825102542741/pdf/P180732-507fc427-4c61-499c-9469-8bee7a392948.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

40. Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. ФАО розпочинає програму підтримки фермерів Миколаївської області. Київ, 27.12.2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257134.html (дата звернення: 29.09.2026).

41. Смолій Л. В. Проблеми та перспективні напрями відновлення інфраструктурно-логістичного забезпечення експорту агропродовольчої продукції в умовах воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2023. Т. 15, № 3. С. 28–38. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v15i3.2745.

РОЗДІЛ 3
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНОЮ СФЕРОЮ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

3.1. Світовий досвід реалізації інноваційних процесів в аграрній сфері та їх імплементація в Україні

Аналітичні результати діагностичного дослідження, викладені у другому розділі, засвідчили суттєву втрату довоєнного виробничого потенціалу аграрного сектору Миколаївської, Одеської та Херсонської областей, а також руйнування або трансформацію традиційних чинників його конкурентоспроможності (дешевої портової логістики, зрошувального комплексу Каховського водосховища та масштабних масивів якісної ріллі) на джерела додаткових системних ризиків.

Повернення до моделі господарювання 2021 р. в роботі не розглядається як реалістичний варіант. Відбудовувати доведеться на іншій технологічній та інституційній основі. Тому завданням підрозділу є визначення того, які елементи зарубіжного досвіду та в якій формі доцільно запозичити, щоб вони були дієвими в регіоні, де водночас діють безпекові загрози, посухи й коливання світових агропродовольчих ринків.

Відповідь на це питання ускладнюється тим, що інноваційна динаміка світового сільського господарства останніми десятиліттями сповільнюється: за міжнародними оцінками продуктивності, приріст сукупної факторної продуктивності в аграрному секторі світу зменшується, і дедалі більша частина зростання виробництва забезпечується залученням додаткових ресурсів (землі, праці, капіталу, матеріальних витрат), а не ефективнішим використанням наявних. Це означає, що резерви екстенсивного зростання вичерпуються швидше, ніж з’являються нові технологічні джерела ефективності. Показово й те, що структура публічної підтримки не завжди відповідає цьому виклику: ОЕСР у моніторингу аграрної політики 2025 р. на

прикладі Європейського Союзу фіксує, що на загальні послуги для сектору, зокрема дослідження й інфраструктуру, припадає лише невелика частка загального обсягу підтримки [1].

Україна належить до найбільших світових експортерів зернових та олійних культур, і для неї ця тенденція має два боки. Якщо продуктивність в інших регіонах зростає повільно, попит на українську продукцію залишатиметься стабільним. Проте війна триває, і технологічне відставання накопичується. Тим часом основні конкуренти вкладають кошти в цифровізацію, точне землеробство й ресурсозберігаючі технології, тож Україна ризикує втратити свої позиції на світових ринках.

Слід врахувати й інерційність інноваційної політики в агросекторі. Від рішення профінансувати наукову розробку до появи готової технології та її масового впровадження минає кілька років. Господарство ж планує свою роботу в межах одного сезону.

За зазначених обставин ринкові механізми виявляються неспроможними забезпечити достатнє приватне інвестування в інновації із суспільним ефектом (селекційні досягнення, ресурсозберігаючі агротехнології, меліоративні режими). Це визначає об’єктивну необхідність активної участі державних та регіональних інститутів, а порівняльний аналіз інституційних моделей постає практичною передумовою обґрунтування дієвих інструментів регіональної аграрної політики.

Світовий досвід організації інноваційних процесів в аграрній сфері неоднорідний. Аналіз дає змогу виокремити щонайменше п’ять моделей, що різняться джерелом ініціативи, роллю держави та способом поширення знань: інституційно-мережеву модель Європейського Союзу; кластерно-університетську модель Нідерландів; державно-технологічну модель водних інновацій Ізраїлю; програмно-інфраструктурну модель модернізації зрошення Іспанії та Австралії; ринково-технологічну модель США. Розглянемо кожну з них з погляду придатності для умов Причорномор’я.

Порівнювати ці моделі доцільно за кількома вимірами, а не за результатами окремих країн, оскільки результати залежать від умов, яких у регіоні немає. Перший вимір, хто несе ризик першої перевірки нової практики: держава, консорціум учасників чи окремий фермер. Другий, кому належить нове знання після завершення проєкту й чи може ним скористатися сусіднє господарство. Третій, за рахунок чого підтримується система, коли зовнішнє фінансування закінчується. Саме ці виміри визначають, чи спрацює запозичений елемент на території з нестійкою фінансовою базою, а не масштаб коштів, який демонструє країна-донор досвіду. Діагностика, проведена у розділі 2 формує для такого порівняння фільтр: перевагу мають елементи, що враховують конкретні обмеження південних областей, насамперед дефіцит води, розпорошеність дрібних виробників і високу вартість ризику.

Європейський Союз вибудовує аграрні інновації навколо поняття системи аграрних знань та інновацій (AKIS). У Регламенті (ЄС) 2021/2115 AKIS визначено як поєднання організації та потоків знань між особами, організаціями та установами для сільського господарства. Дане поняття не виглядає новаторським, проте за ним стоїть принципова зміна логіки: інновацію розглядають не як результат науково-дослідної роботи, переданий виробнику, а як процес взаємодії, у якому фермер є співавтором рішення. Реформована Спільна аграрна політика ставить завдання посилити AKIS, щоб активізувати розроблення інноваційних проєктів, поширення їх результатів і максимально широке використання, а консультаційні служби для фермерів розглядаються як ключовий інструмент обміну новими знаннями та ідеями.

Фінансовий масштаб цієї системи значний, хоча його не слід зводити до однієї цифри. Заходи з обміну знаннями та інформацією, консультування й підтримки операційних груп фінансуються зі стратегічних планів САП держав-членів, а окремим каналом виступає рамкова програма «Горизонт Європа», один із кластерів якої присвячено продовольству, біоекономіці,

природним ресурсам, сільському господарству та довкіллю. Для регіонального управління принциповим є не загальний обсяг коштів, а те, що частину бюджету цілеспрямовано відокремлено під знання та інновації і що ця частина має власних адресатів і власні процедури.

Найцікавішим для регіонального управління інструментом є операційні групи Європейського інноваційного партнерства «Продуктивність та сталість сільського господарства» (EIP-AGRI). Операційна група це тимчасове партнерство фермерів, науковців, консультантів і бізнесу, створене для розв'язання конкретної практичної проблеми. У 2014–2022 рр. в межах програм розвитку сільських територій було профінансовано понад 3 800 таких операційних груп, а стратегічні плани САП на 2023–2027 рр. передбачають понад 6600 проєктів із загальним обсягом близько 1 млрд євро [2]. Цінність цього інструменту полягає не в масштабі окремого проєкту, а в тому, що він легалізує горизонтальну співпрацю й дає фінансування на етап, який зазвичай ніхто не хоче оплачувати: перевірку ідеї в реальному господарстві.

Водночас досвід ЄС не варто ідеалізувати. OECP звертає увагу, що видатки на AKIS за останні два десятиліття в абсолютному вимірі зросли більш ніж удвічі, але їх частка відносно вартості продукції залишається на рівні близько 1,5 %, а сукупна підтримка аграрного сектору знизилася з 1,0 % ВВП у 2000–2002 рр. до 0,61 % у 2022–2024 рр. [1]. Підтримка виробників у 2022–2024 рр. становила 16,4 % валових надходжень господарств, тоді як на загальні послуги – дослідження, інфраструктуру, інспекційні системи – припадало лише 12,7 % загального обсягу підтримки [1]. Отже, навіть у найбільш розвиненій інституційній моделі переважна частина коштів іде на пряму підтримку доходів, а не на створення знань. Для України, яка готується до вступу в ЄС, це застереження важливе: запозичувати варто насамперед механіку AKIS та операційних груп, а не структуру видатків.

Запозичення операційних груп залежить від умови, яку легко недооцінити: у європейській практиці за кожною групою стоїть посередник,

який формулює проблему, знаходить партнерів і допомагає оформити заявку. Без такої фігури фінансування дістається тим, хто вже має проєктну команду, тобто найбільшим і найкраще підготовленим господарствам. Для південних областей це означає, що механізм слід запроваджувати разом із простою процедурою подання, консультантами при громадах і готовністю фінансувати короткі проєкти, результат яких не гарантований. Якщо ж скопіювати лише форму конкурсу, регіон отримає ще один грантовий інструмент, доступний вузькому колу заявників. Крім того, операційна група має сенс лише тоді, коли її результат публікується у формі, придатній для наслідування, інакше знання залишається власністю учасників і не створює ефекту для території.

Нідерландська модель є прикладом того, як обмежений земельний ресурс компенсується концентрацією знань. У 2025 р. Нідерланди експортували сільськогосподарської продукції на 137,5 млрд євро, що, за даними CBS, на понад 8 % більше, ніж роком раніше за переглянутими даними [3]. Показово, що країна експортує не лише продовольство, а й технології для його виробництва – матеріали для теплиць, машини та обладнання. Ядром цієї моделі є Вагенінгенський університет і дослідницький центр, який належить до провідних світових центрів агронаук, та сформована навколо нього мережа підприємств і дослідницьких установ. Для Причорноморського регіону важливий не масштаб нідерландської моделі, а сам принцип взаємодії. Регіональний університет, дослідні станції та агробізнес можуть утворити невеликий, але дієвий кластер прикладних знань, проте лише за умови постійного, а не епізодичного партнерства. А саме з партнерством на півдні найскладніше. Університети й аграрні підприємства досі здебільшого обмежуються разовими договорами та студентською практикою.

З усіх розглянутих моделей нідерландську перенести найважче: її будували десятиліттями. Університети, наукові установи й компанії там пов’язані довірою, а довіру наказом не запровадиш. Тому для регіону

реалістичніше зближуватися поступово, навколо конкретних прикладних завдань. Наприклад, через спільні дослідні полігони, замовлення науковцям на розв'язання виробничих проблем, консультаційний супровід господарств. Кожен такий проєкт сам по собі невеликий. Проте коли контакти повторюються рік у рік, разові угоди непомітно стають довгостроковим партнерством. Небезпеку ми бачимо в іншому. За нестабільного бюджетного фінансування науки університетам доводиться братися за короткі комерційні замовлення, і на стратегічні прикладні програми в них просто не лишається ресурсу. Відтак, системна публічна підтримка регіональних наукових установ постає фундаментальною передумовою функціонування зазначеної моделі, а не допоміжним елементом.

Досвід Ізраїлю безпосередньо стосується того виклику, з яким після червня 2023 р. зіткнувся південь України: вести сільське господарство в умовах гострого дефіциту води. Світовий банк у спеціальному дослідженні ізраїльської моделі показує, що понад 87 % очищених стічних вод повторно використовується в сільському господарстві, що становить приблизно половину всієї поливної води країни [4]. Крапельне зрошення, за визначенням FAO, забезпечує ефективність використання води на рівні 90 % проти 75 % для дощування і менше ніж 60 % для поверхневого поливу [4]. Саме в Ізраїлі виникла й комерційна технологія крапельного зрошення, яка згодом поширилася світом, а тому досвід країни цінний і як технологічний, і як організаційний: технологію було поєднано з політикою, що заохочувала економію води.

Утім, головний урок ізраїльського досвіду стосується не технологій, а управління. Створення в 2007 р. Водного управління Ізраїлю як автономного органу розвело політичний рівень, відповідальний за політику, і професійний рівень, що керує сектором [4]. Національна водна компанія постачає 70 % усієї спожитої в країні води [4], тобто має достатній масштаб, щоб планувати інфраструктуру на десятиліття вперед. Для України, де водогосподарська система півдня після руйнування Каховської ГЕС фактично потребує

перепроєктування, інституційне розмежування політичних і технічних рішень може виявитися не менш цінним, ніж будь-яке окреме технічне рішення.

Водний блок ізраїльської моделі складається з елементів, які працюють лише разом: тарифна політика, що робить економію вигідною, інфраструктура збору й очищення стічних вод, довіра споживачів до якості повторно використаної води та регулятор, здатний підтримувати всі ці складові в узгодженому стані. Тому перенесення окремої технології, наприклад, крапельного зрошення, без інших елементів дасть частковий ефект: господарство заощадить воду на власному полі, але не змінить водного балансу території. Для Херсонщини, де питання стоїть про сам доступ до води, і для Миколаївщини, де зрошення залежить від джерел, що змінилися, послідовність має бути іншою, ніж в Ізраїлі: спочатку визначення реальної водної бази та розподіл відповідальності, потім вибір технологій під цю базу. Інакше інвестиції в обладнання ризикують виявитися прив’язаними до систем, яких за кілька років не існуватиме.

Іспанія та Австралія демонструють інший тип моделі – програмну модернізацію зрошення та посухостійкості, що фінансується державою на тривалому горизонті. Іспанська програма модернізації зрошення в межах Плану відновлення передбачає понад 2,5 млрд євро інвестицій у 2022–2027 рр. на площі близько 750 тис. га [5]. Мета таких програм – економія води та підвищення стійкості зрошуваних систем, а не розширення площ. Австралійський Фонд майбутніх посух, створений у 2019 р., у грудні 2024 р. досяг обсягу 5 млрд австралійських доларів [6]. З фонду фінансуються, зокрема, регіональні хаби адаптації та інновацій щодо посухостійкості (до 86,7 млн австралійських доларів до червня 2032 р.) і пілотна програма інноваційних викликів, у межах якої понад 19,3 млн австралійських доларів спрямовано на 13 проєктів [6]. Особливість австралійського підходу – фінансування не ліквідації наслідків конкретної посухи, а підготовки до неї,

тобто перенесення ресурсів з реактивної в превентивну фазу управління ризиком.

Спільною рисою програмних моделей є передбачуваність фінансування: господарства й спільноти водокористувачів планують інвестиції, знаючи, що програма діятиме кілька бюджетних періодів. У воєнних умовах саме цю властивість найважче забезпечити, адже видатки безпеки конкурують із видатками розвитку, а бюджетний горизонт скорочується. Звідси випливає практичний висновок для регіональної політики: програма модернізації зрошення на півдні має бути сформована так, щоб її можна було поетапно скорочувати й відновлювати без втрати вже зроблених вкладень, тобто складатися з завершених за окремими системами черг, а не з єдиного великого проєкту. Австралійська логіка превентивного фінансування ближча до потреб регіону в ідеї, ніж у формі: на першому етапі йдеться не про створення фонду, а про зміну підходу до посухи як до очікуваної, а не надзвичайної події.

Модель США найбільш ринково орієнтована. Поширення технологій точного землеробства тут відбувалося переважно за рахунок приватних інвестицій фермерів і виробників техніки. За даними Служби економічних досліджень, частка посівів кукурудзи, на яких використовувалися системи автоматичного водіння, зросла з 5,3 % у 2001 р. до 58 % у 2016 р. [7]; водночас у цій моделі чітко проявляється розрив за розміром господарств: щонайменше половина великих рослинницьких ферм використовує карти врожайності, ґрунтові карти, диференційоване внесення чи системи навігації, а серед малих ферм – менше чверті [7]. Отже, у цій моделі роль приватного капіталу переважає над роллю публічної науки й консультування, що добре працює для великих товарних виробників, але залишає поза увагою тих, хто не має ресурсів для першого етапу інвестицій.

Американський досвід корисний передусім як застереження. Ринковий механізм швидко поширює технології серед тих, хто здатен їх оплатити, і водночас закріплює нерівність доступу, якщо не діє окремий канал для

решти. Для півдня України це означає, що приватна ініціатива великих компаній не замінює публічних інструментів, а лише визначає їхню нішу: держава й громади мають зосередитися на тому, що ринок не забезпечить, тобто на послугах для малих і середніх виробників. Реалістичним містком між двома групами господарств виглядає підрядна модель, за якої дороге обладнання належить спеціалізованому виконавцю, а дрібне господарство купує послугу. Вона знімає потребу в початковому капіталі, хоча й ставить фермера в залежність від виконавця, тому потребує прозорих умов і можливості вибору.

Узагальнену характеристику моделей наведено нижче (табл. 3.1). Співставлення моделей дає змогу зробити висновок, який має практичне значення: жодна з них не переноситься в український контекст цілком. Кожна виникла у специфічних умовах – з багатим бюджетом ЄС, із сильним університетом, з багаторічною державною водною політикою, з великими фермерськими капіталами. Південь України в 2026 р. не має жодної з цих передумов у повному обсязі. Тому адекватним видається не вибір моделі, а збирання «конструктора» з окремих елементів, кожен з яких відповідає конкретній діагностованій проблемі. Такий підхід має й методичну перевагу: він дає змогу оцінювати кожен елемент за критерієм придатності – наявністю в регіоні суб'єкта, здатного його впровадити, ресурсів, необхідних для функціонування, і механізму, який гарантує його стійкість після завершення зовнішнього фінансування. За цими критеріями найвищу придатність мають елементи, які не потребують великого початкового капіталу й спираються на вже існуючі відносини між учасниками: операційні групи, водний блок та довгострокові програми модернізації зрошення. Елементи «конструктора» пов'язані між собою, і це обмежує свободу вибору. Операційні групи потребують мережі консультантів і хоча б мінімального рівня горизонтальної довіри між виробниками; водний блок вимагає інституту, який опікуватиметься інфраструктурою; програмне фінансування вимагає суб'єкта, здатного приймати й витрачати кошти на рівні окремої системи.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика світових моделей організації інноваційних процесів в аграрній сфері

Модель (країна)	Джерело ініціативи	Ключові інструменти	Результат (підтверджені показники)	Придатність для Причорноморського регіону
Інституційно-мережева (ЄС)	Держава та мережі учасників	AKIS, операційні групи EIP-AGRI, консультаційні служби, «Горизонт Європа»	понад 3 800 операційних груп з 2014 р.; понад 6 600 проєктів заплановано на 2023–2027 рр., понад 6600 заплановано на 2023–2027 рр.	Висока: механіка операційних груп відповідає потребі у швидкій перевірці рішень у господарствах
Кластерно-університетська (Нідерланди)	Університет, бізнес, держава	Прикладні дослідження, регіональна мережа університету й бізнесу, експорт технологій	агроекспорт 137,5 млрд євро у 2025 р.	Середня: потребує сильного регіонального науково-освітнього ядра
Державно-технологічна водна (Ізраїль)	Держава, національна водна компанія	Повторне використання стічних вод, крапельне зрошення, автономний водний регулятор	понад 87 % очищених стоків використовується в сільському господарстві	Висока щодо водного блоку; інституційне розмежування політики та управління
Програмно-інфраструктурна (Іспанія, Австралія)	Держава, спільноти водокористувачів	Довгострокові програми модернізації зрошення, фонд посухостійкості	понад 2,5 млрд євро на 750 тис. га (Іспанія); фонд 5 млрд австралійських доларів	Висока: відповідає масштабу втрат зрошення на півдні
Ринково-технологічна (США)	Фермери, виробники техніки	Точне землеробство, приватні інвестиції	автоматичне водіння на 58 % посівів кукурудзи (2016 р.)	Обмежена: поглиблює розрив між великими та малими господарствами

Джерело: складено автором на основі [2–7].

Отже, порядок упровадження визначається не привабливістю елементів, а їхньою взаємною залежністю. Якщо пропустити ланку, що створює суб’єкта, наступні елементи зависають без адресата. Ця обставина пояснює, чому в табл. 3.1 найвищу придатність отримали інструменти, які

спираються на вже існуючі відносини: їх запуск не вимагає створення нових інституцій з нуля, а отже, вони можуть відкрити послідовність, після чого до неї підключаються складніші елементи.

Українські дослідники наголошують на адаптації, а не копіюванні зарубіжних моделей, хоча й пропонують різні пріоритети. У вітчизняній літературі обговорюються вертикальне фермерство, автоматизація на основі інтернету речей і кооперативні моделі як елементи відновлення агропромислового сектору, а також слабка залученість українських наукових установ до європейських програм цифровізації. Порівняння моделей аграрного устрою ЄС, США, Австралії та України приводить до рекомендації підтримувати малі й середні господарства, доступ до землі та кооперацію [8]. Ще одна лінія аргументації розглядає національну інноваційну систему аграрного сектору як трикомпонентну модель, що поєднує прибуткове виробництво, охорону довкілля та суспільний розвиток. Спільним для цих підходів є те, що жоден із них не пропонує переносити зарубіжну модель цілком, – і це узгоджується з висновком, зробленим вище. Інноваційні аспекти трансформації агропродовольчих систем у контексті сталого розвитку та поєднання регенеративних стратегій із цифровими технологіями для досягнення конкурентних переваг розкрито в працях О. О. Школьного та співавторів [31; 32].

Перш ніж говорити про імплементацію, слід оцінити, з якої стартової позиції Україна до неї приступає. За Глобальним інноваційним індексом Україна у 2025 р. посіла 66-те місце серед 139 економік, тоді як у 2022 р. була на 57-му, у 2023 р. – на 55-му, у 2024 р. – на 60-му місці [9]. Показово, що за субіндексом результатів інновацій країна утримує 54-те місце, а за субіндексом ресурсів опустилася на 80-те [9]. Отже, українська економіка продовжує генерувати інноваційні результати, але база для них – інвестиції, інфраструктура, інституції – звужується. Звуження ресурсної бази означає, що фінансування наукових досліджень і розробок залишається обмеженим, а кадровий потенціал науки – уразливим до міграції та воєнних втрат, тому

здатність країни самостійно генерувати технологічні рішення для аграрного сектору в найближчі роки навряд чи зросте без цілеспрямованої державної політики. Динаміку позицій України в Глобальному інноваційному індексі наведено далі (рис. 3.1).

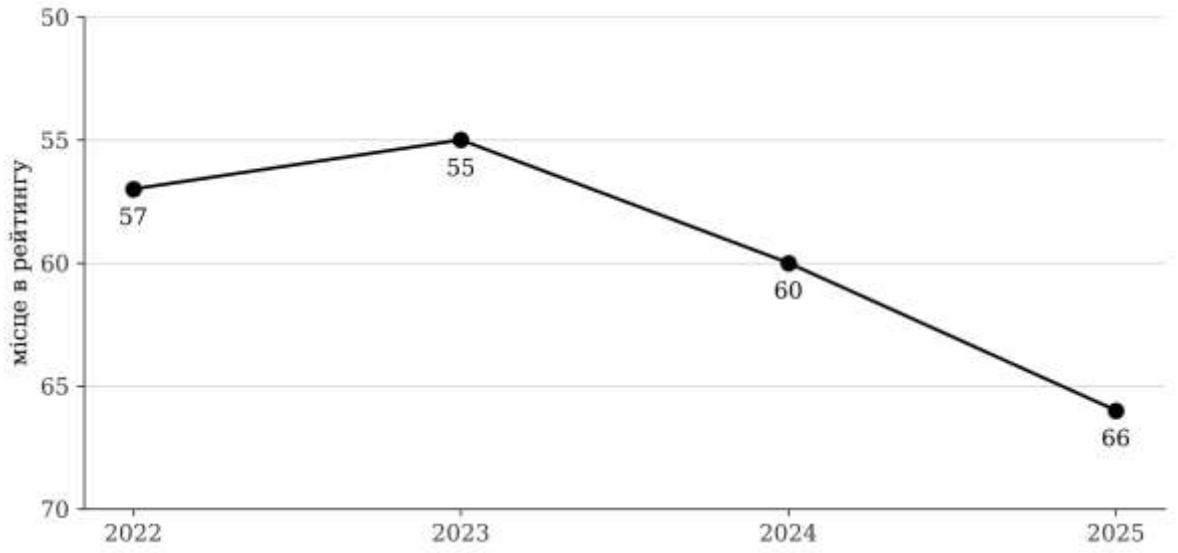


Рис. 3.1. Позиція України в Глобальному інноваційному індексі у 2022–2025 рр. (місце в рейтингу; менше значення означає вищу позицію)

Джерело: побудовано автором за даними [9].

З наведених позицій випливає, що для регіону основним джерелом рішень залишатиметься адаптація вже відомих практик, а не створення власних технологій. Це знижує вимоги до наукової бази, проте підвищує вимоги до здатності приймати й пристосовувати чуже знання: потрібні фахівці, які розуміють і технологію, і місцеві ґрунтово-кліматичні та економічні умови, і структури, що перекладають зарубіжний досвід мовою конкретних господарств. Саме тому обмеженість ресурсної бази небезпечна для регіону вдвічі: вона гальмує і власні розробки, і засвоєння запозичених. Політика, що фінансує лише придбання обладнання, не вирішує цієї проблеми.

Імплементація світових практик в Україні після 2022 р. відбувається переважно через відповідні канали. Зобов’язання в межах Плану України для інструменту Ukraine Facility, процес вступу до ЄС та власні реформи

галузевого регулювання. Роль першого каналу визначається масштабом ресурсів. Загальний обсяг фінансування Ukraine Facility на 2024–2027 рр. становить 50 млрд євро; до структури інструменту входять бюджетна підтримка (38,27 млрд євро, з яких 33 млрд євро позик і 5,27 млрд євро грантів), Український інвестиційний механізм (9,5 млрд євро) і технічна допомога (4,76 млрд євро) [10]. План передбачає 69 реформ, прогрес яких відстежується за понад 150 квартальними індикаторами [10]; аграрному сектору присвячено розділ 12 Плану України [11].

Саме індикатори Плану України дають змогу побачити, які світові практики вже переходять з декларацій у реальні механізми. Серед виконаних кроків – запровадження автоматизованої системи публічного моніторингу земельних відносин у межах Державного земельного кадастру (крок 12.3, I квартал 2025 р.) та затвердження Довгострокового плану розвитку зрошувального комплексу до 2050 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25.03.2025 № 280-р (крок 12.7) [11]. Останній документ, за описом Європейської комісії, передбачає передання до 2030 р. 60 % регіональних і 100 % локальних зрошувальних систем організаціям водокористувачів або приватним власникам [11]. Це прямий аналог іспанської моделі, у якій модернізацію здійснюють спільноти водокористувачів.

Другим інституційним стрижнем стала цифрова інфраструктура державної підтримки. Ухвалення закону про Державний аграрний реєстр стало одним із індикаторів Плану України. Реєстр акумулює дані про виробників і землекористування та має стати основою для адміністрування державної підтримки. Наприкінці 2026 – на початку 2027 р. в Україні заплановано запровадити інтегровану систему адміністрування та контролю (IACS), яка має поєднати систему ідентифікації земельних ділянок (LPIS), реєстри тварин, геомоніторинг і механізми контролю виплат [12]. Для порівняння: у Регламенті (ЄС) 2021/2116 до складових IACS віднесено систему ідентифікації ділянок, геопросторову заявку, реєстр прав на виплати,

систему ідентифікації бенефіціарів, систему контролю і санкцій та систему моніторингу площ. Україна фактично відтворює цю архітектуру, що є передумовою майбутнього доступу до інструментів САП.

Цифрова інфраструктура підтримки має подвійну природу. Для держави вона є засобом контролю й прозорості виплат, для господарства – потенційним каналом доступу до підтримки та інформації. Який із двох аспектів переважатиме, залежить від того, чи забезпечено виробникам допомогу на етапі внесення даних. Якість реєстру визначається якістю вхідних відомостей, а вони формуються на рівні господарств, у тому числі в громадах, де зв'язок нестабільний, документи втрачено або землю не можна обробляти. Тому запровадження IACS у прифронтових територіях потребує перехідних процедур і консультаційної підтримки, інакше система відтворюватиме нерівність між господарствами з різною цифровою спроможністю.

Процес вступу до ЄС задає третій, найбільш довгостроковий вектор. Аграрний напрям переговорів охоплює розділ 11 «Сільське господарство та розвиток сільських територій», а його просування залежить від загального темпу переговорного процесу, зокрема від відкриття відповідного кластера. Для аграрної сфери Причорномор'я це означає, що правила майбутньої конкуренції вже відомі, а час на адаптацію обмежений: завдання полягає в тому, щоб до моменту застосування норм ЄС господарства регіону мали і реєстри, і технологічні, і фінансові можливості їх виконувати.

Найбільш відчутна для півдня реформа стосується зрошення. Після ухвалення Закону України «Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель» від 17.02.2022 № 2079-IX, що набрав чинності 07.05.2022 [13], в Україні сформувався інститут організацій водокористувачів (ОВК) – неприбуткових юридичних осіб, які створюють власники та користувачі сільськогосподарських земель для використання, експлуатації та утримання меліоративної інфраструктури. Динаміку їх створення наведено нижче (рис. 3.2).

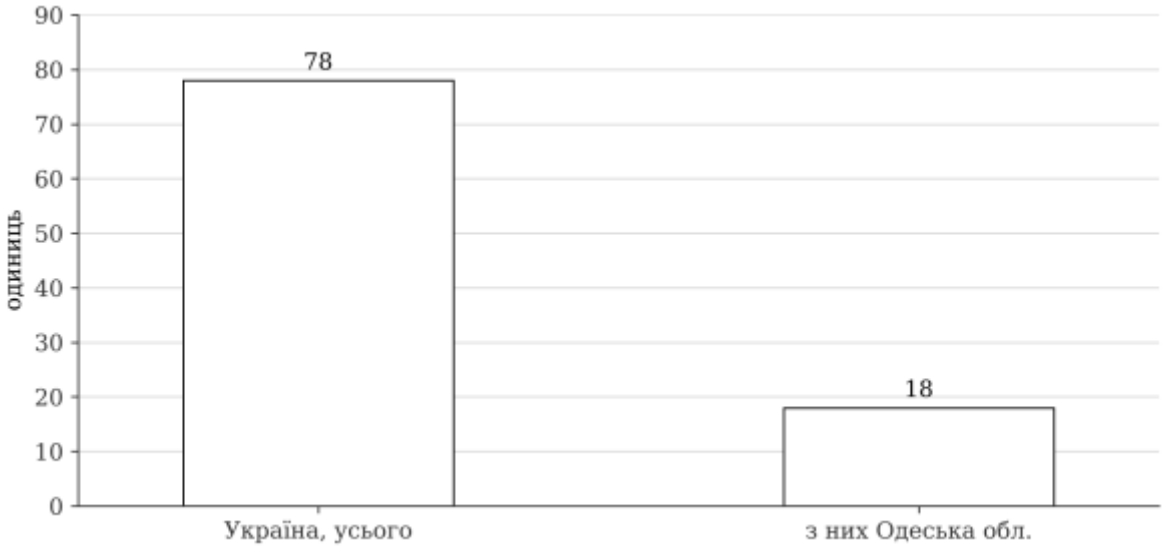


Рис. 3.2. Організації водокористувачів, що працюють в Україні, станом на 01.06.2026, одиниць

Джерело: побудовано автором за даними Міністерства економіки України [14].

На 1 червня 2026 р. в Україні працювало 78 ОВК, з яких 18 зареєстровано в Одеській області, що є другим показником після Черкаської (рис. 3.2) [14]. Показово, що на півдні ще у 2023 р. було створено першу організацію водокористувачів, яка діє одночасно у двох областях – Миколаївській і Херсонській – «Інгулецьку». Держава стимулює цей процес фінансово: для прифронтових регіонів розмір компенсації витрат на будівництво та реконструкцію зрошувальних систем підвищено з 50 до 80 %, граничний розмір допомоги становить 26,5 тис. грн на гектар [14].

Цей приклад добре ілюструє різницю між імплементацією та запозиченням. Іспанські спільноти водокористувачів мають багатовікову історію; в Україні ж інститут фактично створюється з нуля в період, коли самої води на значній частині півдня немає. Тому швидке зростання кількості ОВК ще не свідчить про відновлення зрошення: воно означає лише, що з’явився суб’єкт, здатний у майбутньому взяти на себе відповідальність за інфраструктуру.

Життєздатність ОВК залежатиме від трьох змінних, які по-різному виявляються в областях регіону: наявності джерела води, здатності членів організації регулярно сплачувати внески на утримання інфраструктури та

довіри між землекористувачами, без якої колективне управління системою неможливе. У Миколаївській і Херсонській областях перша змінна є головним обмеженням, тоді як в Одеській області, де організацій більше, ключовим стає питання внутрішньої дисципліни й фінансової стійкості. Отже, однакова державна стимуляція дасть різний ефект, і регіональна політика має диференціювати підтримку: на півдні, де води немає, доречна допомога у визначенні життєздатних систем і поетапному відновленні, в інших територіях – супровід управління та фінансів. Окремий ризик становить формальне створення організацій заради отримання компенсацій без реальної діяльності. що потребує моніторингу результатів, а не лише реєстрації.

Технологічна складова інновацій в українському аграрному секторі розвивається швидше за інституційну, і причина цього зрозуміла: у великих агрокомпаніях є і мотив, і ресурси. За результатами галузевих опитувань, GPS-моніторинг техніки, автопілоти та супутниковий моніторинг посівів вже стали звичними для великих виробників, тоді як складніші рішення, як-от прогнозування врожаю на основі штучного інтелекту, поки що поширені значно менше. Вибірки таких опитувань охоплюють лише великих виробників, тому переносити їхні результати на всю галузь не можна. Швидко поширюються й агродрони, які зменшують витрати на обробіток і застосування засобів захисту рослин; для великих агрохолдингів вони вже стали частиною виробничого процесу, а для малих господарств залишаються радше послугою підрядників, ніж власним активом.

Війна спровокувала й специфічні українські інновації, яких немає у світовому досвіді в готовому вигляді. Найпомітніша з них – державна програма компенсації вартості розмінування сільськогосподарських земель, що поєднує ринкових операторів протимінної діяльності, фермера як замовника та державу як платника. До середини 2026 р. за програмою очищено 16,4 тис. га, і Миколаївська область з понад 2,1 тис. га увійшла до трійки регіонів-лідерів [15]. Для регіону цей приклад цінний тим, що він

переносить частину витрат із ризикового приватного бюджету господарства на державу, зберігаючи ринковий принцип вибору виконавця. Водночас масштаби очищення поки що несумірні з площею забруднених територій, тож програма потребує пріоритизації ділянок і стабільного фінансування.

Менш успішною є імплементація механізмів управління ризиками. Закон 2021 р. удосконалив регулювання страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою, однак ринок залишається вузьким: навіть у найкращі роки страхувалося до 5 % посівних площ, а зазвичай близько 1 %; державна програма 2026 р. передбачає 60 млн грн на компенсацію 45 % страхової премії (60 % у прифронтових регіонах) і розрахована приблизно на 60 тис. га озимих зернових [16]. Натомість у сфері страхування воєнних ризиків морських перевезень Україна за участі міжнародних страховиків і фінансових інституцій створила кілька механізмів покриття воєнних ризиків, яких до 2022 р. не існувало. Для портової логістики Одещини ці механізми мають пряме значення, оскільки вони визначають вартість фрахту.

Кооперація, на яку українські й зарубіжні дослідники покладають значні надії, демонструє тривожну динаміку. Станом на 1 січня 2024 р. в Україні було зареєстровано 1039 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, але фактично здійснювали діяльність лише 381, тоді як у 2021 р. таких було 629; в Одеській області працювали лише два кооперативи, у Миколаївській було зареєстровано 12, а дані по Херсонській області відсутні через бойові дії [17]. На цьому тлі європейський досвід операційних груп та нідерландський досвід мереж набувають особливого значення: вони показують, що горизонтальна співпраця може існувати і у формах, менш формалізованих, ніж класичний кооператив.

Слабкий розвиток кооперації пояснюється не стільки законодавчими обмеженнями, скільки недовірою та браком досвіду співпраці. Виробники, які втратили активи й тривалий час працювали в умовах невизначеності, неохоче об’єднують ресурси. Тому доцільно розглядати операційні групи та

подібні тимчасові партнерства як школу співпраці. Учасники працюють над спільним завданням в обмежений час, набувають досвіду взаємодії, і лише після цього частина партнерств може перейти у стійкі форми. Такий шлях менш ризикований, ніж прямий заклик створювати кооперативи, оскільки не вимагає довгострокових зобов'язань на старті. Водночас потрібно уникати ситуації, коли кооператив існує формально, а спільних операцій не веде, саме таку картину показує розрив між зареєстрованими та діючими організаціями.

Узагальнення стану імплементації світових практик в Україні з погляду потреб Причорноморського регіону подано нижче (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стан імплементації світових практик інноваційного розвитку аграрної сфери в Україні та їх значення для Причорноморського регіону

Світова практика	**Український аналог**	**Стан (підтверджені показники)**	**Прогалина для Причорноморського регіону**
AKIS та операційні групи (ЄС)	Окремі донорські програми, взаємодія університетів і агробізнесу	системного аналога немає	відсутній механізм фінансування спільної перевірки рішень у господарствах
Спільноти водокористувачів (Іспанія)	Організації водокористувачів (Закон № 2079-IX)	78 ОВК на 01.06.2026, з них 18 в Одеській області; «Інгулецька» діє у двох областях півдня	на Херсонщині відсутнє джерело води для більшої частини систем
IACS (ЄС)	Державний аграрний реєстр, запровадження IACS	реєстр функціонує; запровадження IACS заплановано на кінець 2026 – початок 2027 р.	прифронтові громади мають гірший доступ до цифрових послуг
Водні інновації (Ізраїль)	Компенсація витрат на крапельне зрошення в регіональних програмах	окремі регіональні програми (компенсація до 80 %)	немає програми повторного використання води та автономного водного регулятора
Фонд посухостійкості (Австралія)	Відсутній	–	посуха фінансується реактивно, після втрати врожаю
Точне землеробство (США)	Приватні інвестиції агрокомпаній	GPS-моніторинг, автопілоти, супутниковий моніторинг поширені у великих компаніях	малі та середні господарства майже не охоплені
Кооперативні моделі (ЄС)	Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	381 діючий кооператив з 1039 зареєстрованих (01.01.2024)	в Одеській області – 2 діючі кооперативи

Джерело: складено автором на основі табл. 3.1 та [12; 14; 17].

У табл. 3.2 визначено, що найбільший прогрес досягнуто там, де реформа була умовою зовнішнього фінансування (реєстр, IACS, план зрошення) або де у великого бізнесу був прямий комерційний інтерес (точне землеробство, дрони). Найслабші ланки – механізми, які мають обслуговувати малі та середні господарства: консультаційно-інноваційна мережа, кооперація, страхування. Саме на ці групи господарств, як показала діагностика в п. 2.2 та 2.3, припадає значна частина виробників прифронтових громад Миколаївщини й Херсонщини. Іншими словами, реформи, які просуваються швидко, забезпечують інфраструктуру та адміністрування, а реформи, від яких залежить повсякденна спроможність дрібного виробника до інновацій, відстають. Така послідовність небезпечна тим, що цифрові реєстри й системи контролю без доступних консультаційних і кооперативних механізмів можуть перетворитися на додатковий адміністративний тягар для тих, хто найменше здатний його нести. Звідси висновок, до якого ми повертатимемося й далі: у стратегічному управлінні аграрною сферою регіону порядок запровадження інструментів важить не менше, ніж їхній вибір. Спершу треба знизити вхідні бар’єри, а вже потім підвищувати вимоги.

Цю асиметрію підтверджують і праці українських науковців. Найчастіше вони пишуть про дороге обладнання та обмежений доступ до сучасних технологій, і цей бар’єр, за їхніми оцінками, прямо гальмує повоєнне відновлення. Цифровізацію фермерських господарств стримують ще й фінансові, інфраструктурні та інституційні перешкоди, а також загрози кібербезпеці. А от до штучного інтелекту, інтернету речей, аналітики великих даних дослідники ставляться з помітною надією: ці технології мають допомогти пристосуватися до змін клімату, ощадливіше витрачати ресурси й підняти продуктивність. Окремий напрям праць стосується організаційно-економічного механізму впровадження інновацій. Тут оцінюють інноваційний потенціал підприємств і будують динамічні моделі ефективності інноваційного розвитку, пов’язуючи природно-технологічні

чинники з управлінськими рішеннями. Є й пропозиція інноваційно-відтворювальної моделі, у якій потенціал агропідприємств нарощується через стійкі ланцюги доданої вартості. Еволюцію концепції цифрових систем управління підприємством і підходи до оцінювання їхньої ефективності розглянуто Ю. І. Даньком зі співавторами [33], а роль аграрної освіти у стратегічному баченні повоєнного відновлення – у праці [34].

Водночас більшість концептуальних напрацювань фокусується на вивченні інноваційних процесів переважно на мікрорівні окремого підприємства. Натомість регіональний вимір, а саме організація інноваційного процесу на території з чітко детермінованим профілем уразливості, досі висвітлено недостатньо. Для Причорноморського регіону саме цей аспект є вирішальним. На Херсонщині після руйнування Каховської ГЕС зрошувальні системи майже повністю залишилися без води, тому тут насамперед потрібні рішення для водозбереження та посухостійкі агротехнології. Для Одещини, яка дуже залежить від роботи портів, пріоритетними є інновації в агрологістиці та глибокій переробці сировини. Розширення зрошуваних площ на регіональному рівні спроможне забезпечити кліматичну стійкість виробництва, однак виключно за умов дотримання принципів раціонального та сталого водокористування. За оцінками Світового банку, фактична площа зрошуваних земель в Україні у 2017–2021 роках становила близько 420 тис. га, з яких орієнтовно 67 % зазнали деструктивного впливу внаслідок руйнування Каховського водосховища [18], що визначає необхідність регенерації не всієї довоєнної інфраструктурної мережі, а лише її економічно обґрунтованої та технологічно доцільної частини.

З огляду на викладене, імплементація світового досвіду в аграрній сфері Причорноморського регіону має ґрунтуватися на трьох принципах. Перший – принцип відповідності проблемі: кожен запозичений елемент має відповідати конкретній діагностованій проблемі території, а не загальній «моді» на інновації. Другий – принцип інституційної першості: технологія

без суб'єкта, здатного її утримувати й розвивати (ОВК, кооператив, операційна група), дає короткий ефект. Третій принцип ми називаємо принципом інклюзивності. Інноваційні механізми мають бути доступними для малих і середніх господарств, бо інакше розрив між ними та великими виробниками лише зросте; показово, що навіть у США цей розрив добре помітний.

Втілення цих принципів пов'язане з ризиками, які варто враховувати ще на етапі проєктування. Перший – залежність від зовнішнього фінансування: механізми, запущені за донорські кошти, можуть припинити роботу разом із програмою, якщо не закріплені в бюджеті або в самоокупних відносинах між учасниками. Другий – концентрація вигід у найсильніших господарствах, що суперечить принципу інклюзивності. Третій – розрив між адміністративними вимогами й спроможністю виконавців, описаний вище. Четвертий пов'язаний із безпековою невизначеністю: частину заходів доведеться відкладати або переносити, тому їх слід планувати модульно. Для зниження цих ризиків достатньо кількох процедурних умов: оцінювати заходи за досягнутим результатом, публікувати їх підсумки для наслідування й перед розширенням програми перевіряти її на обмеженій групі господарств.

Підсумок порівняння можна подати як розмежування того, що переноситься, і того, що потребує суттєвої переробки. Без істотних змін переноситься механіка: горизонтальні партнерства для перевірки рішень, розмежування політичного й технічного рівнів у водному секторі, поетапні програми модернізації зрошення, відкриті стандарти реєстрів. Ці елементи є процедурами й правилами, тому їх можна відтворити за умови політичної волі й адміністративної спроможності. Переноситься лише частково те, що спирається на накопичений капітал відносин: університетсько-бізнесові мережі, кооперація, довіра до повторно використаної води. Їх можна лише вирощувати, орієнтуючись на європейські зразки, та не очікувати швидкого результату. Не переноситься те, що визначається масштабом ресурсів і

структурою власності: обсяги фінансування європейських і австралійських програм, приватна технологічна експансія американського зразка та ізраїльська зрілість водної інфраструктури. Відповідно, для трьох областей регіону порядок дій виглядає так: на Херсонщині спершу визначення водної бази й підтримка виробників у її межах, на Миколаївщині поєднання водного блоку з операційними групами й розмінуванням, на Одещині – вдосконалення логістики й переробки з паралельним зміцненням інститутів водокористувачів і кооперації.

Логіку імплементації світового досвіду, яка випливає з проведеного аналізу, узагальнено нижче (рис. 3.3). Жодна з п’яти розглянутих моделей не потрапляє в регіональну політику безпосередньо: кожен її елемент спершу проходить фільтр, сформований діагностикою другого розділу, тобто перевіряється на відповідність дефіциту води, розпорошеності дрібних виробників і високій вартості ризику, а також на наявність у регіоні суб’єкта впровадження, ресурсів для функціонування й механізму, що втримає його після завершення зовнішнього фінансування. За результатами такої перевірки елементи розподіляються на три групи. Механіку, що тримається на процедурах і правилах, можна відтворити за наявності політичної волі й адміністративної спроможності, і основними каналами для цього слугують План України, переговорний процес щодо вступу до ЄС та власні галузеві реформи. Те, що спирається на капітал відносин, доведеться вирощувати поступово, а те, що визначається масштабом ресурсів і структурою власності, не переноситься зовсім. Принципи відповідності проблемі, інституційної першості та інклюзивності задають порядок запровадження, і для кожної області він свій: Херсонщина починає з визначення водної бази, Миколаївщина поєднує водний блок з операційними групами й розмінуванням, Одещина – розвиток логістики й переробки разом зі зміцненням ОВК і кооперації.



Рис. 3.3. Узагальнена схема імплементації світового досвіду інноваційного розвитку в аграрній сфері Причорноморського регіону

Джерело: розроблено автором.

Головне, що показує схема: результат імплементації залежить не стільки від обсягу запозиченого, скільки від дотримання послідовності, адже елемент, запроваджений раніше, ніж з'явився суб'єкт, здатний його утримувати, дає лише короткочасний ефект.

Викладені принципи, порівняння моделей, а також результати діагностики стали основою для розроблення підходу до дизайн-менеджменту аграрної сфери регіону, викладеного в наступному підрозділі.

3.2. Дизайн-менеджмент та стратегічні вектори розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону під впливом економічної турбулентності

Дизайн-менеджмент і аграрна сфера на перший погляд поєднуються погано, тому варто пояснити, чому ми застосовуємо це поняття. В Україні дизайн звичайно пов'язують із формою продукту, упаковкою чи фірмовим стилем. Управління аграрним сектором асоціюється з іншим: плануванням, регулюванням, розподілом підтримки. Проте в теорії менеджменту останніх трьох десятиліть поняття дизайну суттєво розширилося: його дедалі частіше трактують як стратегічний ресурс, інтеграція якого в організацію пов'язує створення бренду, корпоративну стратегію та вартість компанії. Т. Браун описує дизайн-мислення як людиноцентричний спосіб роботи, що переносить дизайн «угору за течією» – від оформлення вже готових ідей до їх створення, коли рішення водночас відповідає потребам людей, є технічно здійсненним і стратегічно життєздатним [19]. Крім того, дизайн можна розглядати як інтегративну дисципліну, призначену для роботи з «неструктурованими» (wicked) проблемами, які не піддаються лінійному аналізу.

Саме ця характеристика робить дизайнерський підхід релевантним для Причорномор'я. Проблеми аграрної сфери регіону, виявлені в другому розділі, мають усі ознаки неструктурованих. Вони не мають однозначного формулювання: втрату врожаю на Херсонщині можна трактувати як наслідок посухи, окупації, мінування, нестачі робочої сили чи відсутності обігових коштів, і кожне трактування веде до інших рішень. Вони не мають «правила

зупинки»: відновлення зрошення не завершується з будівництвом каналу, бо потребує водокористувачів, тарифів, ринку збуту. Нарешті, кожне рішення змінює саму проблему: розмінування повертає землю, але одночасно створює попит на техніку, кадри й воду, яких бракує. К. Дорст називає ядром дизайн-мислення «створення рамки» – абдуктивне міркування, що рухається від бажаної цінності до нової постановки задачі, і саме цей механізм робить дизайн придатним для організацій, які стикаються з відкритими та складними проблемами [20].

Під дизайн-менеджментом аграрної сфери регіону ми розуміємо передусім не оформлення продукції агропідприємств, хоча й воно має значення. Ідеться про проєктування самого контуру управління, тобто стратегій, програм, механізмів підтримки, публічних послуг. Саме через них держава й громади щодня взаємодіють із виробниками.

Світова практика публічного управління свідчить, що у багатьох країнах державні органи звертаються до дизайну на трьох рівнях. Спочатку як до методу розв’язання конкретних проблем, згодом як до внутрішньої спроможності організації, і зрештою як до інструменту вироблення політики (design for policy). Карти шляху користувача (user journey mapping), сценарне проєктування, прототипування скорочують дистанцію між політикою на папері та її реальним виконанням.

Вузьке розуміння дизайну поступово залишають у минулому й українські дослідники. У їхніх працях дизайн-менеджмент постає інтегративною концепцією, яка поєднує бізнес-адміністрування та дизайн-технології. У межах цієї концепції виокремлюють шість підходів: стратегічний, функціональний, людиноцентричний, інноваційний, екологічний і культурний. Найбільш придатним для України у нинішніх умовах, на нашу думку є людиноцентричний, бо саме він змушує розглядати програму підтримки з точки зору фермера. Оцінювати результати пропонують за задоволеністю й лояльністю споживачів, відданістю персоналу та рентабельністю інвестованого капіталу.

Одні автори пов’язують етапи дизайн-мислення з циклом управління знаннями і з тим, як людина та організація поступово набувають дизайнерської компетентності. Інші бачать у ньому передусім спосіб пережити кризу, а заразом і майданчик для постійних експериментів, орієнтованих на людину, через які вдосконалюються бізнес-процеси. Досліджуються й питання системного впровадження дизайн-рішень у товарну інноваційну політику. Методологія дизайн-мислення адаптується до кадрових процесів аграрних підприємств, зокрема в частині залучення, адаптації та утримання персоналу – тобто у тій критичній сфері, де за даними моніторингу Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) зафіксовано суттєву деструкцію: про гострий дефіцит кадрового забезпечення заявили 69,6 % суб’єктів аграрного бізнесу [21].

Зарубіжний досвід застосування дизайну в сільському господарстві корисний ще й тим, що застерігає від типових помилок. Фермерів, як з’ясувалося, радше дратують жорстко регламентовані процедури спільного проєктування. Гнучкі етапи, коли спершу досліджують проблему, потім формують бачення і лише тоді поступово розширюють рішення, сприймаються набагато краще. Тож рамка, побудована навколо фермера, працює краще за універсальні дизайн-інструменти. У проєктах цифрових інновацій реалізацію принципів партисипативного дизайну ускладнюють розбіжні очікування учасників, ієрархії, неувага до ширшої екосистеми, слабкі стимули використовувати розробки повторно. Успіх таких проєктів залежить від практичних умов: узгодження залучення фермерів із календарем польових робіт, урахування умов конкретного господарства, наявності «граничних об’єктів», навколо яких учасники доходять спільного розуміння. Проєктне мислення в сільському господарстві мусить спиратися на організаційні структури й реальні ситуації, у яких рішення використовуватимуть, інакше з невизначеністю не впоратися. А ключовим чинником залишається залучення споживачів на всіх етапах процесу.

Ці застереження є актуальними і для України. Досвід реалізації державних програм, демонструє саме ті дизайнерські прорахунки, про які пишуть дослідники. За результатами аудиту Рахункової палати, у 2024 р. – першому півріччі 2025 р. державну підтримку отримали лише близько 33 % потенційних отримувачів, 25 % звернень стосувалися збоїв у роботі Державного аграрного реєстру, а публічно розкрито лише 29 % виплат [22]. Ці показники описують не брак коштів, а невідповідність способу надання підтримки можливостям і потребам тих, кому вона адресована. Програма компенсації вартості розмінування, на яку до липня 2026 р. в Херсонській області припало лише 368 га [15], за своєю конструкцією розрахована на виробника, здатного самостійно ініціювати процедуру, укласти договір з оператором і профінансувати роботи до отримання компенсації. На Херсонщині, де 94 % рослинницьких господарств повідомляють про вибухонебезпечні предмети на своїх землях [21], таких виробників у деокупованій частині області обмаль. Програма існує, але її «користувач» на цих територіях фактично відсутній.

Щоб зробити цю логіку операційною, пропонується розглядати дизайн-менеджмент аграрної сфери регіону на трьох рівнях, узгоджених з рівнями застосування дизайну в державному секторі та з рівнями інтеграції дизайну в організацію (табл. 3.3).

На стратегічному рівні дизайн-менеджмент працює з питанням «що ми хочемо отримати і в яких умовах». На програмно-інституційному – з питанням «через які механізми і для кого». На сервісному – з питанням «як саме конкретний фермер отримує доступ до цих механізмів».

Особливість запропонованого підходу полягає в тому, що критерії якості на кожному рівні формулюються з погляду користувача системи, а не з погляду виконання бюджету. Наприклад, показник освоєння коштів програми компенсації розмінування може бути високим загалом по країні, проте на території, де програмою ніхто не скористався, рівень її якості за запропонованим критерієм дорівнює нулю.

Таблиця 3.3

Рівні дизайн-менеджменту аграрної сфери Причорноморського регіону

Рівень	Об’єкт проєктування	Суб’єкти	Ключові інструменти	Критерій якості
Стратегічний	Бачення, стратегічні вектори, сценарії розвитку аграрної сфери області	Обласна рада, ОВА, наукові установи, асоціації виробників	Сценарне планування, створення рамки задачі, стратегічні карти	Стійкість стратегії до альтернативних сценаріїв
Програмно-інституційний	Регіональні програми, механізми підтримки, правила доступу, інституції (ОВК, кооперативи, партнерства)	ОВА, громади, донори, профільні міністерства	Прототипування програм, пілотування, спільне проєктування з учасниками	Частка цільових отримувачів, які фактично скористалися механізмом
Сервісний	Послуги та точки контакту виробника з системою управління: подання заявок, консультації, інформування	ЦНАП, громади, консультаційні служби, оператори цифрових систем	Карти шляху користувача, тестування сервісів, зворотний зв’язок	Час і кількість кроків до отримання послуги; частка звернень через збої

Джерело: розроблено автором з урахуванням [19; 20].

Процес дизайн-менеджменту доцільно організувати на основі моделі «подвійного ромба», запропонованої британською Радою з дизайну у 2003 р., – з чотирма фазами (дослідження, визначення, розроблення, реалізація), що чергують розширення та звуження пошуку, і з поверненням до постановки проблеми у разі потреби [23]. Для аграрної сфери регіону модель доповнено п’ятою фазою – моніторингом із системою тригерів, яку обґрунтовано в п. 2.3. Це дає змогу поєднати дизайн-процес з управлінським контуром «діагностика – рішення – інструмент – моніторинг – коригування», запропонованим у першому розділі (рис. 3.4, табл. 3.4).

Щоб показати, як працює запропонований процес, розглянемо шлях умовного користувача – фермера з деокупованої частини Херсонщини, який обробляв до війни 200 га і хоче повернути частину земель в обіг. Для нього доступні кілька механізмів: державна програма компенсації вартості розмінування; ваучерні програми міжнародних організацій на посухостійке

насіння та крапельне зрошення для малих і середніх господарств; компенсація витрат на зрошення. Кожен з цих механізмів має власні правила, строки, канал подання заявки та вимоги до документів. У фазі дослідження проєктувальник з'ясує, що для фермера проблема полягає не в нестачі програм, а в їх послідовності: ваучер на насіння втрачає сенс, якщо поле не розміноване до посівної, а розмінування втрачає сенс, якщо для цієї ділянки немає води. У фазі визначення проблема переформулюється з «низької активності фермерів у програмах» на «відсутність скоординованого пакета послуг для повернення конкретної ділянки у виробництво».



Рис. 3.4. Адаптований процес дизайн-менеджменту аграрної сфери регіону на основі моделі «подвійного ромба»

Джерело: розроблено автором на основі [20; 23].

Такий перехід від окремого інструменту до «шляху повернення землі» і є тим, що К. Дорст називає створенням нової рамки задачі [20].

Наведений приклад стосується Херсонщини, проте послідовність фаз є спільною для всього регіону, а наповнення кожної фази змінюється залежно від типу території за типологією п. 2.2. Нижче розглянуто, як процес працює в кожній із трьох областей, з опорою лише на характеристики, виявлені діагностикою.

Таблиця 3.4

Фази процесу дизайн-менеджменту аграрної сфери Причорноморського регіону

Фаза	Зміст робіт	Інструменти	Результат	Зв'язок з діагностикою
1. Дослідження	Вивчення ситуації очима виробників, громад, ОВК, переробників; польові інтерв'ю з урахуванням календаря польових робіт	Інтерв'ю, спостереження, карти шляху користувача, аналіз даних ДАР	Опис реальних бар'єрів доступу до ресурсів і послуг	Профіль експозиції (табл. 2.8)
2. Визначення	Переформулювання проблеми; вибір пріоритетної групи користувачів і території	Створення рамки задачі, типологізація	Чітко сформульована задача для конкретного типу території	Типологія областей (табл. 2.14)
3. Розроблення	Генерування та прототипування варіантів механізмів і послуг разом з користувачами	Спільне проєктування, прототипи правил програми, пілотні громади	Кілька перевірених прототипів механізму	Матриця «проблема – механізм – інструмент» (табл. 2.15)
4. Реалізація	Запуск механізму в масштабі області, навчання виконавців	Регламенти, цифрові сервіси, комунікаційні матеріали	Діючий механізм з визначеними відповідальними	Регіональні програми (табл. 2.17)
5. Моніторинг і коригування	Відстеження охоплення та ефектів; позачерговий перегляд за тригерами	Система індикаторів і тригерів	Рішення про збереження, зміну чи припинення механізму	Система тригерів (табл. 2.21)

Джерело: розроблено автором.

У Херсонській області (тип III) вирішальною є фаза дослідження, оскільки її завдання полягає у відновленні самої картини користувача. Коли значну частину території виведено з обороту окупацією та мінною небезпекою, реєстрові дані й звітність програм описують переважно тих виробників, які зберегли здатність звертатися по підтримку, а бар'єри решти залишаються поза увагою. Польові інтерв'ю з господарями, які повертаються на землю, і з громадами, які їх приймають, дають знання, якого немає в жодному реєстрі. Фаза визначення тут зводиться до вибору території та групи: пріоритет мають ділянки, на яких можна одночасно забезпечити

розмінування, воду й робочі руки, бо без такого збігу жоден окремий механізм не спрацьовує. Розроблення набуває форми пілотів у кількох громадах, і кожен пілотний проєкт повинен виявити, які кроки виробник здатен виконати самостійно, а які потребують супроводу. Реалізація в масштабі області можлива лише поетапно, бо розширення пілотного проєкту щоразу вимагає нових виконавців. Моніторинг потребує найчутливіших тригерів, оскільки одне рішення щодо, наприклад, гідровузла або зміна безпекової ситуації переформатовує умови для всієї території.

У Миколаївській області (тип II) центр ваги зміщується до розроблення й реалізації. Тут уже є база для масштабування: за державною програмою очищено понад 2,1 тис. га [15], збільшилися площі посіву ріпаку, розвиваються організації водокористувачів. Тому дослідження потрібне насамперед для того, щоб розрізнити практики, які можна тиражувати, і практики, що трималися на особливостях окремих громад. Фаза визначення розв’язує задачу вибору, адже за табл. 3.7 більшість векторів для області має високий пріоритет, а ресурси обмежені. Рамку задачі доцільно формулювати як послідовність переходів: від повернення землі до забезпечення її працівниками, від окремих господарств до спільних активів, від ситуації, коли область не входить до лідерів програми «5-7-9», до механізмів фінансування, доступних її виробникам. Прототипування виконує тут функцію відбору: з кількох варіантів кооперативних і фінансових механізмів у реалізацію переходять ті, що пройшли перевірку користувачами.

В Одеській області (тип I) дизайн-процес спрямований на вдосконалення того, що вже діє. Область має повний цикл «стратегія – план заходів – звіт про моніторинг», тому п’ята фаза розвинена тут найкраще, і завдання полягає в її підключенні до чотирьох попередніх, щоб результати моніторингу повертали проєктувальника до дослідження. Дослідження варто спрямувати на тих, хто залишається поза наявними механізмами, передусім на малі господарства, які гірше забезпечені фінансуванням. Визначення концентрується на двох питаннях: логістичних резервах, потреба в яких

випливає з понад 800 тривог і простоїв тривалістю понад місяць [24], та переробці, що утримує вартість у регіоні. Розроблення охоплює продукти з походженням як джерелом цінності, передусім виноградарські, і послуги для кооперативів, яких в області діє лише два.

Порівняння показує, що петлі повернення в «подвійному ромбі» мають різний вигляд. У Херсонській області типовим є повернення від реалізації до визначення, коли розширення пілота виявляє нову категорію користувачів. У Миколаївській частіше виникає повернення від розроблення до дослідження: прототип механізму демонструє, що уявлення про потреби було неповним. В Одеській області рушієм повернення є моніторинг. Один процес породжує три траєкторії, і це практично обґрунтовує висновок про неприйнятність уніфікованої стратегії для трьох областей.

Дизайн-менеджмент має і ринковий вимір, пов’язаний з конкурентоспроможністю продукції регіону. Інновації, керовані дизайном, змінюють значення продукту, а не лише його форму, і конкурентам такі зміни скопіювати значно важче, ніж технологію. Для Причорномор’я цей підхід має конкретний зміст. Одеська область як один з центрів українського виноградарства має основу для продуктів з високою доданою вартістю, значення яких визначається походженням і територією. Херсонщина до війни була одним із провідних виробників баштанних культур та овочів і володіла одним з найупізнаваніших регіональних аграрних «імен» у країні. Проєктування значення регіонального продукту – через географічні позначення, історію відновлення, стандарти якості – є інструментом, що дає змогу частково компенсувати вищу собівартість виробництва в умовах ризику.

Стратегічний рівень дизайн-менеджменту неминуче стикається з проблемою невизначеності. У класичному стратегічному плануванні вона долається прогнозом, однак у турбулентному середовищі прогноз втрачає надійність. П. Шумейкер ще в 1995 р. показав, що сценарне планування протидіє надмірній самовпевненості, ефекту прив’язки та доступності,

будуючи кілька правдоподібних варіантів майбутнього на основі трендів і ключових невизначеностей [25]. Сценарії доцільно розглядати як інструмент зміни рамки сприйняття турбулентного контексту організацією, а не як спробу вгадати майбутнє. В аграрно-продовольчій сфері сценарний підхід поширений і в міжнародних форсайт-дослідженнях майбутнього продовольчих систем, де наголошують на потребі політики, що ставить довгострокові цілі вище за короткострокові.

В українській літературі стратегічні вектори розвитку аграрного сектору в умовах невизначеності розглядають, пропонуючи методи сценарного прогнозування на засадах сталого розвитку. Обґрунтовують потребу скоординованих дій держави, бізнесу, громадянського суспільства та науки у стратегічному плануванні агропромислового комплексу, а також інтегровані методології стратегічного планування територіальних громад зі сценарним моделюванням і узгодженням територіальних та галузевих планів. Серед компонентів стратегічного розвитку аграрного підприємництва виокремлюють управління ризиками щодо активів і логістики у воєнний час, інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах глобальної турбулентності та стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств з огляду на вплив вторгнення на світову аграрну торгівлю.

Для аграрної сфери Причорноморського регіону результати діагностики дають змогу виокремити дві ключові невизначеності, які одночасно мають високий вплив на результат і низьку передбачуваність. Перша – безпека морської логістики. Порти Одещини в 2025 р. продовжували роботу, але в Одеському регіоні повітряні тривоги оголошували понад 800 разів, а сумарні простої перевищили місяць [24]; порти та судна залишаються об’єктами російських ударів. Друга – водозабезпечення півдня, яке залежить від рішень щодо відновлення Каховського гідровузла і зрошувальних систем, від кліматичних тенденцій і

від темпів інституційної реформи. Сполучення цих двох невизначеностей дає матрицю з чотирьох сценаріїв (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Сценарії розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону до 2030 р. за ключовими невизначеностями

Невизначеність	**Водозабезпечення: програмне відновлення**	**Водозабезпечення: хронічний дефіцит**
Морська логістика стабільна	Сценарій А «Відновлений південь»: поступове повернення зрошення на пріоритетних масивах, зростання частки культур з вищою доданою вартістю, розвиток переробки	Сценарій Б «Експортний коридор без води»: збереження зернової експортної моделі на богарі, висока залежність урожаю від опадів, переорієнтація на озимі та ранні культури
Морська логістика обмежена	Сценарій В «Вода без ринку»: відновлення поливу за збереження високих логістичних витрат; стимул до локальної переробки та внутрішніх ланцюгів	Сценарій Г «Подвійний дефіцит»: скорочення посівних площ, вихід малих господарств, зростання залежності від донорської підтримки

Джерело: розроблено автором з урахуванням [18; 24; 25].

Наголосимо: сценарії не є прогнозами, і обґрунтовано зважити ймовірність кожного з них ми не можемо. Їхнє завдання носить практичний характер: перевірити, чи не втрачають обрані стратегічні вектори сенсу за іншого розвитку подій. Коли ми зіставили сценарії з фактами, виявилося, що реальна ситуація 2024–2025 рр. найближча до сценарію Б. Морський коридор працював, а збори соняшнику й кукурудзи в південних областях скоротилися через посуху. Діагностика засвідчила й інше: господарства почали пристосовуватися до цього сценарію самостійно. У 2025 р. в Одеській і Миколаївській областях зросли площі та виробництво ріпаку. Стратегія, яка не враховує такої стихійної адаптації, відстає від самих виробників.

Кожному сценарію відповідає набір сигналів, за якими можна визначити, в якому з них опиняється регіон. Ці сигнали збігаються з індикаторами системи моніторингу: для логістичної невизначеності – обсяг перевалки аграрних вантажів портами і тривалість простоїв; для водної – площа, забезпечена поливом, запаси продуктивної вологи в ґрунті, кількість діючих ОВК і площа меліоративних мереж, переданих їм у користування.

Таким чином сценарний аналіз вбудовується в систему управління, а не залишається окремим аналітичним документом.

Кожен сценарій має власну внутрішню логіку. У сценарії А обидві невизначеності розв'язуються сприятливо, тож завдання змінюється з утримання виробництва на нарощування вартості: поливні масиви, культури з вищою доданою вартістю, переробка. Ризик цього сценарію полягає в тому, що успіх створює вимоги, до яких регіон недостатньо підготовлений, зокрема потребу в переробних потужностях і водокористувачах, здатних утримувати мережу. У сценарії Б експортна модель зберігається, але вода визначає результат; це інерційний сценарій, у якому виробники реагують структурою посівів, а не інвестиціями, і саме тому він найближчий до нинішньої поведінки господарств. У сценарії В вода повертається, проте продукція залишається дорогою для виходу на зовнішній ринок; цінність тут створюється насамперед тим, що сировина перероблюється й реалізується у внутрішніх ланцюгах. Сценарій Г поєднує обидва обмеження, і стратегічні вектори в ньому спрямовані на збереження виробничого ядра та людського капіталу, а розвиток відходить на другий план. Залежність від донорської підтримки в такій конфігурації стає системною ознакою, а не тимчасовою мірою.

На основі сценарного аналізу та результатів діагностики обґрунтовано шість стратегічних векторів розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону. Вони сформульовані так, щоб залишатися доцільними щонайменше у трьох з чотирьох сценаріїв (табл. 3.6).

Безумовний пріоритет для всього регіону ми надаємо вектору V1, водоощадному адаптивному землеробству. Причина очевидна: у 2024-2025 рр. виробництво знизилося передусім через нестачу вологи. Та звести цей вектор лише до відновлення зрошення, на нашу думку, є помилковим. Діагностика показала, що господарства вже змінюють структуру посівів на користь озимих і ранніх культур, і завдання управління полягає в тому, щоб підтримати цю зміну знаннями, насінням, технологіями вологозбереження.

Відновлення зрошення в такій логіці розглядається як інвестиційний проєкт для тих масивів, де воно економічно доцільне, а не як відтворення довоєнної системи в повному обсязі. Для Херсонської області, де програма відновлення зрошення на 2025–2027 рр. потребує 63 млн грн донорських та інвестиційних коштів [26], цей вектор тісно пов'язаний з вибором пілотних масивів.

Таблиця 3.6

Стратегічні вектори розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону та їх стійкість до сценаріїв

Стратегічний вектор	**Зміст**	**Обґрунтування (результати діагностики)**	**Доцільність за сценаріями А / Б / В / Г**
V1. Водоощадне адаптивне землеробство	Перехід до посухостійких культур і сівозмін, крапельного зрошення на пріоритетних масивах, розвиток ОВК	коефіцієнт варіації врожайності пшениці 11,9–38,9 % (за областями); збір соняшнику у 2025 р. – 30,7 % рівня 2021 р. (сума трьох областей)	так / так / так / так
V2. Логістична стійкість і локальна додана вартість	Резервування потужностей зберігання, диверсифікація маршрутів, розвиток переробки олійних і нішевих культур	залежність експорту від портів Одещини; понад 800 повітряних тривог в Одеському регіоні в 2025 р.	так / так / так / так
V3. Повернення землі та людського капіталу	Розмінування, рекультивація, підтримка повернення жителів і залучення працівників	окупація майже 70 % Херсонщини; 69,6 % підприємств повідомляють про нестачу робочої сили (Україна)	так / так / так / так
V4. Цифрово-інституційна інтеграція	ДАР, IACS, супутниковий моніторинг, відкриті дані для управління	лише близько 33 % потенційних отримувачів отримали підтримку; 25 % звернень – збої ДАР	так / так / так / так
V5. Кооперація та мережеві форми співпраці	Обслуговуючі кооперативи, ОВК, операційні групи за моделлю EIP-AGRI	2 діючі кооперативи в Одеській області; зростання кількості ОВК до 78	так / так / так / частково
V6. Фінансова стійкість і управління ризиками	Страхування з державною підтримкою, змішане фінансування, спеціальні умови для прифронтових громад	Миколаївська та Херсонська області не серед лідерів програми «5-7-9»; страхування охоплює близько 1–5 % посівів	так / так / частково / так

Джерело: розроблено автором на основі результатів п. 2.2–2.3 та [14; 16; 17; 21; 22; 24].

Вектор V2 – логістична стійкість і локальна додана вартість – є відповіддю на вразливість експортної моделі. Скорочення залежності від одного каналу збуту досягається двома шляхами: диверсифікацією логістики (резервні потужності зберігання, альтернативні маршрути, страхування воєнних ризиків) і переробкою сировини в регіоні. Другий шлях особливо важливий для сценаріїв В і Г, у яких логістика обмежена. В. Жук та співавтори, порівнюючи моделі аграрного устрою та аграрної політики, рекомендують підтримувати малі й середні господарства, їх доступ до землі та кооперацію [8], що узгоджується з логікою локальної доданої вартості. Значення агрологістичних хабів як складової розвитку аграрного сектору обґрунтовано Л. О. Кустріч [35].

Вектор V3 – повернення землі та людського капіталу – має найбільше значення для Херсонської та Миколаївської областей. Земля, повернута з-під мінної небезпеки, стає ресурсом лише тоді, коли на ній є кому працювати. Тому в межах цього вектора розмінування поєднується з програмами повернення жителів, залучення працівників і розвитку сільських громад. Для Миколаївщини, де за державною програмою вже очищено понад 2,1 тис. га [15], вектор має характер нарощування досягнутого; для Херсонщини – характер створення базових умов.

Вектор V4 – цифрово-інституційна інтеграція – ґрунтується на тому, що цифрова інфраструктура управління в Україні вже створена (ДАР, запровадження IACS), але якість її використання в регіоні нерівномірна. Завдання полягає в перетворенні цієї інфраструктури на джерело управлінської інформації для області: хто з виробників регіону користується програмами, хто ні, і чому. Супутникові дані дають змогу відстежувати зміни у використанні земель, тож поєднання адміністративних і супутникових даних може скоротити часовий лаг між змінами на полях і управлінськими рішеннями.

Вектор V5 – кооперація та мережеві форми співпраці – має найбільший потенціал і водночас найвищий ризик невиконання. Класичних кооперативів

стає менше, а організацій водокористувачів (ОВК), навпаки, більшає. Пояснення, на нашу думку, просте. ОВК створюються навколо конкретного спільного активу, меліоративної мережі, і кожен учасник розуміє, яку вигоду отримає. Для дизайн-менеджменту кооперативних механізмів звідси випливає важливий принцип. Кооперація життєздатна тоді, коли її будують навколо конкретного ресурсу чи завдання (спільне зберігання, глибока переробка, парк техніки, водопостачання), а не створюють як формальну організаційну форму. Цікаво, що й аграрні кластери змінюються: з територіальних об'єднань вони поступово стають мережевими та платформними екосистемами. Співпрацювати в такому форматі можна гнучко, не обтяжуючи себе складним юридичним оформленням.

Вектор V6 – фінансова стійкість і управління ризиками – спрямований на подолання диференціації в доступі до фінансових ресурсів, яку засвідчила діагностика: пільгові кредити за програмою «5-7-9 %» концентруються в Одеській області, а Миколаївська та Херсонська серед лідерів програми не згадуються. За сценарію В, коли логістичні витрати знижують маржу, доступність фінансування для малих господарств ще більше погіршується, тому вектор набуває доцільності лише для частини господарств. Інструменти фінансового ризик-менеджменту в логістиці, що можуть бути використані в межах цього вектора, систематизовано Л. О. Кустріч [36].

Вимога доцільності щонайменше у трьох сценаріях з чотирьох потребує пояснення. Якби вектор мав бути доцільним у всіх чотирьох, у переліку залишилися б лише очевидні напрями, а вектори з високим потенціалом, але умовним застосуванням, випали б із розгляду. Вимога ж доцільності в одному-двох сценаріях перетворила б стратегію на ставку на певний варіант майбутнього. Тому пороговий критерій компромісний: вектор може бути частковим в одному сценарії, якщо це обмеження чітко описане й враховане в дизайні механізмів. Саме так побудовано примітку до табл. 3.6: позначка «частково» вказує, для яких територій чи господарств вектор зберігає силу.

Вектори V1–V4 зберігають сенс за будь-якого сценарію, але кожен із власної причини. V1 залишається необхідним і за відновлення зрошення, бо зрошення охоплює лише частину масивів, і за хронічного дефіциту, коли вологозбереження стає єдиним резервом. V2 працює в обох логістичних станах: за стабільного коридору резервування знижує вразливість до окремих ударів, за обмеженого – переробка утримує сировину в регіоні. V3 не залежить від зовнішніх умов, бо земля без працівників, а працівники без землі не створюють продукції за жодного розвитку подій. V4 є інформаційною основою для решти рішень, і його цінність від сценарію не залежить. Вектори V5 і V6 мають умовний характер: кооперація потребує виробників і спільного ресурсу, тож у сценарії Г вона діє лише там, де вони збереглися, а фінансові інструменти в сценарії В доходять передусім до більших господарств, оскільки малі мають гірший доступ до фінансування.

Вектори пов’язані між собою, і ці зв’язки визначають послідовність дій. V3 і V1 утворюють пару передумов: розміновану ділянку без води й насіння не можна повернути у виробництво, а посухостійкі технології є марними на ділянці, до якої немає доступу. V4 забезпечує V3 інформацією про те, де повернення відбувається, а де ні, і дає змогу адресувати програми тим, хто їх не використав. V4 також є передумовою V6: страхування з державною підтримкою та змішане фінансування потребують даних про поля й посіви, без яких оцінювання ризику і верифікація виплат ускладнені. V5 підсилює V1, оскільки ОВК є формою організації водокористування, і V2, бо спільне зберігання й переробка потребують об’єднання ресурсів кількох господарств. Нарешті, V2 і V6 взаємно залежні: переробні потужності потребують фінансування, а доступність фінансування, у свою чергу, залежить від впевненості кредиторів у збуті продукції.

Не менш важливими є конфлікти між векторами, які доводиться розв’язувати вибором. Перший конфлікт стосується обмежених коштів. На ті самі донорські й бюджетні кошти претендують і розмінування, і зрошення, і кооперація; для Херсонської області, де програма відновлення зрошення на

2025–2027 рр. потребує 63 млн грн [26], це означає необхідність обирати пілотні масиви за критерієм сукупної віддачі, а не за порядком надходження заявок. Другий конфлікт виникає між V1 і V2: перехід до озимих і ранніх культур змінює структуру сировини, тоді як вектор V2 передбачає розвиток переробки олійних культур, і потужності, спроєктовані під один склад сировини, можуть виявитися невідповідними іншому. Проєктування переробки має тому спиратися на моніторинг посівів, а не на довоєнну структуру. Третій конфлікт пов'язаний із V4: цифрові сервіси підвищують прозорість, але перетворюються на бар'єр для виробників з обмеженим доступом до цифрового середовища, а показники охоплення підтримкою у 33 % [22] свідчать, що така небезпека реальна. Четвертий виникає між V6 і V5: механізми фінансування, розраховані на більших позичальників, можуть послаблювати мотивацію до кооперації, якщо малі господарства не мають іншого шляху доступу до капіталу. Підтримка малих і середніх господарств та їх кооперації, на яку вказують В. Жук та співавтори [8], у цьому разі виступає коригувальним принципом. Нарешті, є конфлікт між швидкістю та участю: спільне проєктування потребує часу, тоді як потреби деокупованих територій вимагають рішень негайно, і це змушує розрізняти механізми, які запускаються за скороченою процедурою, і ті, що вимагають повного циклу.

Пріоритетність векторів для окремих областей регіону відрізняється відповідно до типології, обґрунтованої в п. 2.2 (табл. 3.7).

Оцінки табл. 3.7 виведено за узгодженою системою критеріїв, яку доцільно сформулювати. Перший критерій – стійкість вектора до сценаріїв за табл. 3.6: вектор, доцільний у всіх сценаріях, отримує вищу вагу. Другий – вага проблеми в області, що визначається профілем експозиції: чим більшою є частка території чи господарств, яких стосується проблема, тим вищий пріоритет. Третій критерій – роль вектора як передумови: якщо без нього інші напрями не дають ефекту, він отримує найвищу оцінку незалежно від його власної віддачі, і саме тому V3 і V6 для Херсонської області мають позначку «найвищий». Четвертий – наявна спроможність території: там, де

база вже створена, як у Миколаївській області з розмінуванням і ОВК, пріоритет належить масштабуванню, і вектор оцінюється високо, бо відносно невеликі додаткові зусилля дають помітний результат. П’ятий – вимірюваність результату з погляду користувача за критеріями якості табл. 3.3: вектор, для якого можна визначити частку тих, хто фактично скористався механізмом, легше піддається коригуванню.

Таблиця 3.7

Пріоритетність стратегічних векторів для областей Причорноморського регіону

Стратегічний вектор	Одеська (тип I, I = 0,742)	Миколаївська (тип II, I = 0,621)	Херсонська (тип III, I = 0,049)
V1. Водоощадне адаптивне землеробство	високий	високий	високий
V2. Логістична стійкість і локальна додана вартість	високий	середній	середній
V3. Повернення землі та людського капіталу	помірний	високий	найвищий
V4. Цифрово-інституційна інтеграція	середній	високий	високий
V5. Кооперація та мережеві форми співпраці	середній	високий	середній
V6. Фінансова стійкість і управління ризиками	помірний	високий	найвищий

Джерело: розроблено автором.

Як видно з табл. 3.7, єдина стратегія для всіх трьох областей була б помилкою. Одеська область має що зберігати, тому для неї головні вектори спрямовані на утримання й нарощування наявних конкурентних переваг. Насамперед ідеться про водоощадні технології землекористування та розвиток логістично-переробного кластера.

Стосовно Миколаївської області пріоритет знаходиться у площині забезпечення послідовного переходу від антикризового виживання до відновлювального зростання, що передбачає прискорене повернення вилучених земель у господарський оборот, зміцнення фінансової стійкості суб’єктів, розвиток кооперативних зв’язків та цифрову інтеграцію бізнес-процесів. Для Херсонської області вирішальне значення мають вектори

регенерації фундаментальних базових умов виробничо-господарської діяльності, адже за їх відсутності реалізація будь-яких інших регуляторних та інвестиційних механізмів виявляється позбавленою практичної ефективності.

Ці критерії пояснюють окремі відмінності, так вектор V1 має високий пріоритет в усіх областях, бо задовольняє перші два критерії: він стійкий до сценаріїв, а брак вологи є спільною проблемою. Вектор V2 для Одеської області оцінено високо, оскільки вона прив'язана до портів і найбільше відчуває логістичні обмеження, а для двох інших областей – середньо, що відповідає табл. 3.7. Для V6 різниця між «помірним» в Одеській та «найвищим» у Херсонській області відображає диференціацію доступу до пільгових кредитів. Оцінки залишаються експертними, і їх слід трактувати як гіпотезу для перевірки в ході моніторингу, а не як остаточний ранжир: за тригерами системи п. 2.3 вони підлягають перегляду.

Реалізація векторів потребує кількох умов. Перша умова інституційна: за кожним вектором має бути визначено відповідального суб'єкта, а стратегічні рівні мають бути пов'язані з програмним і сервісним рівнями табл. 3.3; без цього вектор залишається декларацією. Друга умова стосується кадрів. Дизайн-підхід вимагає компетентностей у дослідженні користувачів, прототипуванні та оцінюванні, яких у регіональній адміністрації, громадах та консультаційних службах може бракувати, а гостра нестача працівників в аграрних підприємствах [21] обмежує можливості й самих виробників брати участь у розробленні механізмів. Третя умова інформаційна: без якісних даних ДАР і супутникового моніторингу неможливо ні дослідження, ні моніторинг, тож вектор V4 фактично є умовою застосування дизайн-процесу в цілому. Четверта умова пов'язана з часом користувачів: заходи залучення мають узгоджуватися з календарем польових робіт, бо в іншому разі участь стає формальною. П'ята умова ресурсна. Чи вдасться перейти від пілотних проєктів до масштабного впровадження, залежить від того, наскільки узгоджено надходитимуть донорські кошти, бюджетні асигнування та приватні інвестиції. Шоста умова стосується координації між областями.

Меліоративні мережі, гідротехнічні споруди, портова логістика не зважають на адміністративні межі. Якщо ж області визначать пріоритети по-різному, їхні програми можуть розійтися, а самі вони почнуть конкурувати за ті самі джерела фінансування.

Ризики реалізації векторів зручно згрупувати за їхніми джерелами. Перший пов'язаний із діагностикою. Цілком можливо, що регіон опиниться зовсім не в тому сценарії, на який ми розраховували. Якщо цього вчасно не помітити, механізми, розроблені під інші умови, втратять сенс. Протидією є систематичне відстеження сигналів, закріплених за кожною невизначеністю, та процедури перегляду, закладені в самі механізми. Другий ризик – захопитися формалізацією. Жорстко структуровані процедури співпроєктування можуть втомлювати фермерів, а ідеали партисипації наштовхуються на розбіжні очікування й ієрархії, тому залучення користувачів слід будувати гнучко: короткі етапи дослідження, пілоти в господарствах, об'єкти, що допомагають узгодити розуміння. Третій ризик – «пілотна пастка»: пілоти успішно завершуються, проте не переходять у масштаб через брак виконавців чи коштів; уникнути її дає змогу визначення відповідального за масштабування ще на фазі розроблення. Четвертий – фрагментація: за наявності шести векторів і трьох областей легко отримати розрізнені ініціативи, що не складаються в систему, якщо не підтримується зв'язок між векторами, описаний вище. П'яте – залежність від зовнішньої підтримки, яка в сценарії Г набуває системного характеру; відповідь полягає в тому, щоб механізми з самого початку проєктувалися з розрахунком на поступове зменшення такої залежності. Шостий ризик це недостатня довіра виробників до механізмів, які раніше не спрацювали; чверть звернень стосувалася збоїв у роботі реєстру [22], і повторення таких збоїв підриває участь у нових програмах. Ризики не усуваються повністю; їх варто внести до системи тригерів як умови позачергового перегляду векторів.

Залишається питання, як забезпечити, щоб стратегічні вектори не залишилися деклараціями. Саме тут дизайн-менеджмент має справу з

найслабшою ланкою українського стратегічного планування – це розрив між стратегією та програмою. Аналіз, проведений нами, показав, що з трьох областей лише Одеська має повний цикл «стратегія – план заходів – звіт про моніторинг». Запропонований процес дає інструмент подолання розриву: кожен вектор проходить п’ять фаз «подвійного ромба» і на виході має набір механізмів і показників, відповідальних. Сам зміст механізмів, що забезпечують реалізацію векторів, і управлінські моделі, в яких ці механізми поєднуються.

3.3. Організаційно-економічні механізми та управлінські моделі розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності

Стратегічні вектори, обґрунтовані в попередньому підрозділі потребують відповідних механізмів їх реалізації. Під механізмом розуміємо узгоджену сукупність суб’єктів, правил, важелів і каналів зворотного зв’язку, завдяки яким ресурси перетворюються на конкретні результати. Для Причорноморського регіону ця тема особливо важлива, адже від нього значною мірою залежить продовольча та валютно-фінансова стійкість України, а глобальна турбулентність лише посилюється.

Безпекові загрози, логістичні бар’єри, виснаження природних ресурсів і цінові коливання стали причиною розриву усталених виробничо-збутових ланцюгів, а потенціал агросектору південних областей помітно скоротився. Традиційне планування в такому середовищі не спрацювало. Тому потрібні адаптивні моделі управління та оновлені організаційно-економічні важелі, які дадуть аграрним підприємствам більшу гнучкість і стійкість. Нові механізми регулювання слід розробляти з огляду на євроінтеграцію та пріоритети повоєнної відбудови. Від цього значною мірою залежить, чи

збереже Причорномор’я свої експортні позиції і чи матиме перспективу сталого розвитку.

Теоретичною основою для проєктування механізмів у турбулентному середовищі слугують три взаємопов’язані концепції. Перша це концепція адаптивного управління соціально-екологічними системами. К. Фольке, Т. Ган, П. Ольссон і Я. Норберг показали, що адаптивне управління спирається на ключових осіб, які забезпечують лідерство, довіру і бачення, на самоорганізовані соціальні мережі, на «мостові» організації, що знижують витрати співпраці та розв’язання конфліктів, і на законодавство, яке уможливлює таку самоорганізацію; кризи при цьому розглядаються як вікна можливостей для реорганізації [27]. Важливою рисою такого управління є ітеративність: рішення періодично переглядаються в міру надходження нової інформації.

Друга концепція пов’язана із поліцентричним управлінням. Е. Остром обґрунтувала, що складні економічні системи ефективніше управляються через багаторівневі, поліцентричні структури, а проблеми спільних ресурсів іноді розв’язуються добровільними організаціями користувачів; у Нобелівській лекції вона протиставила такий підхід дихотомії «ринок – держава» [28]. Для Причорномор’я ця концепція має пряме практичне значення: меліоративні системи, землі, що потребують розмінування, логістична інфраструктура – це ресурси, щодо яких жоден окремий суб’єкт не має ні повноти інформації, ні достатніх ресурсів.

Третя концепція, на яку ми спираємося, – стійкість аграрних систем. Стійкість ми розуміємо як здатність аграрного виробництва зберігати свої функції попри економічні, соціальні, екологічні та інституційні шоки. Вона має три складові: робастність (здатність витримати шок), адаптивність (здатність пристосуватися до нього) і трансформаційну спроможність (здатність змінити саму модель господарювання). Отже, управляти ризиками треба не постфактум, а заздалегідь, і вкладати кошти у стійкість як окремого господарства, так і всього сектору. Для України ця вимога має пряме

практичне значення. Морський експортний коридор Причорномор'я є життєво важливою транспортною артерією: щойно його блокують чи пошкоджують, продовольство на світовому ринку дорожчає, і першими це відчувають країни-імпортери.

Поєднання цих концепцій дає змогу сформулювати вимоги до механізмів управління аграрною сферою регіону. Механізм має бути здатним діяти за неповної інформації, тобто передбачати регулярне коригування. Він має спиратися на кілька центрів ухвалення рішень із чітко розподіленою відповідальністю. Крім того, він повинен зміцнювати всі три складові стійкості, тобто допомагати витримати шок, пристосуватися до нього, а за потреби й змінити модель господарювання. І останнє: механізм слід проєктувати під реальні можливості тих, хто ним користуватиметься.

Вибір адаптивно-поліцентричної моделі потребує обґрунтування порівняно з двома альтернативами, що найчастіше зустрічаються в аграрній політиці: централізованою моделлю, де пріоритети й ресурси визначаються на національному рівні, та ринковою моделлю, де координацію майже цілком віддано ціновим сигналам і приватним контрактам. Кожна з них має власну внутрішню логіку, тому доцільно зіставити їх із проблемами, які виявила діагностика.

Централізована модель виправдана там, де потрібні єдині правила, великі капіталовкладення та загальнодержавна цифрова інфраструктура. Ці функції в запропонованій моделі закріплено за національним рівнем. Як принцип управління всією аграрною сферою регіону централізація має три слабкі місця. Області перебувають у різних станах, тож інструмент, придатний для відносно стійкої території, у критично ураженій діє слабко або не діє зовсім; приклад дає програма компенсації розмінування. Далі, інформація про стан ділянок, мереж і громад виникає на місцях і втрачає точність під час передавання вгору, тому центр вимушений ухвалювати рішення із запізненням і на узагальнених даних. Нарешті, централізоване рішення важко переглядати: воно розраховане на стабільне середовище, а

коли ключові обставини змінюються швидше за бюджетний цикл, жорсткість перетворюється на джерело втрат.

У ринкової моделі вади протилежні. Там, де учасники здатні нести ризик і платити за послугу, ринок справляється з розподілом ресурсів добре. Однак діагностика показала, що саме там, де потреба найбільша, ринкові сигнали найслабші. Малі господарства мають обмежений доступ до кредиту, страхування майже відсутнє, а вартість входу до спільних активів – меліоративних мереж, розмінованих масивів, логістичних потужностей – перевищує можливості окремого виробника. За ринкової координації такі активи недоінвестуються: вигоду отримують усі користувачі, а витрати несе той, хто вклав першим. До того ж ринок не створює інституцій, на які сам спирається, – реєстрів, довіри, правил доступу до води й землі. Е. Остром показала, що між державою та ринком існує широкий простір самоорганізації користувачів, і що складні системи ефективніше управляються через багаторівневі структури [28]. Цей простір найповніше відповідає природі меліоративних систем і земель, що відновлюються.

Поліцентрична модель не заперечує ні державу, ні ринок. Вона розподіляє функції між ними й локальними суб’єктами за правилом: рішення ухвалює той рівень, який має для цього і відповідну інформацію, і безпосередній інтерес у результаті. Ринкові інструменти при цьому зберігаються там, де вони працюють: у збуті, закупівлях, кредитуванні господарств, спроможних обслуговувати борг. Централізовані інструменти зберігаються там, де потрібна єдність правил. Адаптивність додає часовий вимір, оскільки рішення закладаються як гіпотези, що підлягають перевірці. За К. Фольке та співавторами, саме така ітеративність дає змогу розглядати кризи як вікна можливостей для реорганізації [27].

Для вибору моделі використано три критерії. Перший – відповідність різноманітності умов: модель має допускати різні комбінації механізмів для областей різного типу. Другий критерій стосується швидкості корекції. Від сигналу про відхилення до зміни рішення має минати менше часу, ніж

потрібно, щоб відхилення стало незворотним. Третій критерій полягає в тому, що модель має витримувати втрату окремого вузла. Навіть коли центр чи один із локальних суб'єктів тимчасово випадає, решта контуру не зупиняється. Для регіону, де інфраструктура перебуває під прямою загрозою, ця вимога є обов'язковою.

Поліцентричність має й ціну. Зростають витрати координації, виникає ризик дублювання функцій, можливі суперечності між рівнями та групами інтересів. Модель відповідає на це створенням спеціального елемента, який ці витрати зменшує, – регіональної ради з питань аграрної стійкості. Отже, вибір на користь поліцентричної моделі є вибором на користь керованої складності: її переваги реалізуються лише за умови, що координаційна інфраструктура спроєктована та працює.

Українські дослідження розглядають організаційно-економічний механізм переважно на рівні підприємства або національної політики; регіональний рівень у них присутній опосередковано, тому запропоновані механізми розглядаються саме з позиції території. На основі стратегічних векторів і результатів діагностики виокремлено шість організаційно-економічних механізмів розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону (табл. 3.8).

Основу водно-інституційного механізму (М1) становить передання управління зрошувальною інфраструктурою організаціям водокористувачів. Світовий досвід свідчить, що такий підхід загалом дає позитивний результат, але з важливими застереженнями. Систематичний огляд і мета-аналіз Е. Пек, І. Ферте, С. Джусті та М. Салмана, що охопив 42 кейси, показав загалом позитивний вплив передання управління зрошенням фермерам на продуктивність, ефективність систем, прибутковість і вартість послуг, проте дослідження з більш строгою методологією фіксують менші ефекти [29]. Переносимість цього результату обмежена: огляд стосується бідних фермерів у країнах, що розвиваються, тому для України він слугує орієнтиром, а не прямим доказом. В Україні правовою основою механізму є Закон від

17.02.2022 № 2079-IX [13], а План України (Ukraine Facility) передбачає передання до 2030 р. 60 % регіональних і 100 % локальних зрошувальних систем ОВК або приватним власникам [11].

Таблиця 3.8

Організаційно-економічні механізми розвитку аграрної сфери Причорноморського регіону

Механізм	Стратегічний вектор	Суб'єкти	Інструменти	Емпіричне обґрунтування
M1. Водно-інституційний	V1	Організації водокористувачів (ОВК), обласні військові адміністрації (ОВА), Держрибагентство, донори	Передання меліоративних мереж ОВК, компенсація до 80 % витрат на зрошення в прифронтових регіонах, пілотні масиви	78 ОВК в Україні (18 – в Одеській області); на Херсонщині втрачено понад 300 тис. га зрошуваних земель
M2. Кооперативно-мережевий	V2, V5	Виробники, обслуговуючі кооперативи, переробники, громади	Кооперативи навколо спільного активу, операційні групи, платформні екосистеми	381 діючий кооператив з 1039 зареєстрованих (01.01.2024)
M3. Фінансово-ризиковий	V6; V2 (щодо страхування воєнних ризиків)	Банки, страховики, держава, міжнародні фінансові організації	Пільгові кредити, страхування з держпідтримкою, змішане фінансування, страхування воєнних ризиків	страхування охоплює близько 1–5 % посівів; доступ до пільгового кредитування розподілений між областями нерівномірно
M4. Земельно-відновлювальний	V3	Фермери, оператори протимінної діяльності, громади, держава	Компенсація вартості розмінування, пріоритизація ділянок, рекультивація	Херсонщина: переважну частину угідь обстежено й розміновано (оцінки джерел розходяться); за компенсаційною програмою – лише 368 га
M5. Цифрово-інформаційний	V4	Мінекономіки (Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства), ОВА, оператори Державного аграрного реєстру (ДАР) та інтегрованої системи адміністрування й контролю (IACS)	ДАР, IACS, супутниковий моніторинг, відкриті дані	понад 200 тис. користувачів ДАР; 25 % звернень – збої реєстру
M6. Стратегічно-координаційний	усі	Обласна рада, ОВА, громади, наука, асоціації	Регіональна збалансована система показників, сценарне планування, система тригерів	повний цикл «стратегія – план – звіт» лише в Одеській області

Джерело: розроблено автором на основі результатів розділу 2 та [14–17; 22; 26].

Для Причорноморського регіону механізм має працювати по-різному залежно від наявності джерела води. На Одещині, де значна частина зрошувальних систем не залежала від Каховського водосховища, а площа зрошуваних земель значно перевищує фактично политу, основним завданням є залучення водокористувачів до відновлення наявних систем. Саме тут зосереджено 18 з 78 ОВК країни – друге місце після Черкаської області [14]. На Миколаївщині механізм може спиратися на досвід уже діючих ОВК. На Херсонщині, де внаслідок руйнування Каховської греблі без води залишилася переважна більшість зрошувальних систем, а область втратила понад 300 тис. га зрошуваних земель [26], механізм має інший зміст: створення ОВК може передувати відновленню водопостачання і слугувати суб'єктом, з яким донори та держава можуть укладати угоди щодо пілотних масивів. Важливою умовою є фінансова: підвищення розміру компенсації витрат на будівництво та реконструкцію зрошувальних систем для прифронтових регіонів до 80 % (не більше 26,5 тис. грн на гектар) [14] знижує бар'єр входу для малих і середніх господарств. З огляду на поєднання кліматичних і воєнних загроз водній безпеці створення таких ОВК є також кроком до інтегрованого управління водними ресурсами в повоєнній відбудові.

Подолати масштабне обмеження малих господарств покликаний кооперативно-мережевий механізм (М2). Компаративні дослідження аграрних моделей пов'язують підтримку малих і середніх господарств із доступом до землі та розвитком кооперації [8]. Менш формалізованою формою співпраці в ЄС є операційні групи EIP-AGRI, які об'єднують виробників, науковців і консультантів навколо конкретних практичних завдань [2]. Водночас кооперація не є універсальним засобом: кооператив створює цінність передусім на ринку – через збут, закупівлі, переговорну силу, – тому оцінювати його доцільно за ринковими результатами.

Для Причорномор'я це означає, що кооперативний механізм варто проєктувати навколо конкретної ринкової функції: спільного зберігання,

доробки, переробки олійних культур, закупівлі насіння посухостійких сортів. Навколо такої функції легше сформувати економічну мотивацію, ніж навколо абстрактної ідеї співпраці. Економічні стимули доцільно доповнювати соціально-психологічною мотивацією членів, а кластерні й мережеві форми співпраці розвивати в напрямі платформних екосистем, що поєднують виробників, переробників і сервісних провайдерів. Для малих господарств модернізація без кооперації навколо спільних активів навряд чи досяжна.

Два обмеження, виявлені діагностикою, нерівномірність доступу до кредиту і майже повну відсутність страхового захисту має подолати фінансово-ризиковий механізм (М3). Проєктувати його слід обережно: державна підтримка страхування дає результат лише за наявності супутніх умов – якісної гідрометеорологічної інформації, доступу до кредиту та придатного насіння, а субсидії премій без цих умов можуть виявитися малоефективними. Тому механізм доцільно будувати як пакет взаємодоповнювальних послуг.

Українська ситуація в страхуванні характеризується вкрай низьким охопленням: у найкращі роки воно не перевищувало 5 % посівів, частіше становило близько 1 %, а програма 2026 р. з бюджетом 60 млн грн охоплює близько 60 тис. га озимих зернових [16]. З урахуванням цього для регіону доцільно проєктувати не окремий страховий продукт, а пакет, у якому страхування від посухи поєднується з пільговим кредитом і ваучером на посухостійке насіння. Такий пакет усуває проблему послідовності послуг.

Другою складовою механізму є змішане фінансування, що поєднує публічні кошти, кошти міжнародних партнерів і приватний капітал та може мобілізувати ресурси для малих господарств, яким бракує доступу до фінансування. В Україні окремі інструменти такого типу вже діють – пільгове кредитування, гранти, страхування з державною підтримкою. Регіональне завдання полягає в тому, щоб господарства прифронтових громад Миколаївщини й Херсонщини отримали пріоритетний доступ до таких інструментів. Для портової логістики Одещини критичною є третя

складова – страхування воєнних ризиків морських перевезень (вектор V2), міжнародні програми.

У земельно-відновлювальному механізмі (М4) розмінування поєднується з поверненням землі у виробництво. Діагностика виявила парадокс: у Херсонській області переважну частину сільськогосподарських угідь уже обстежено та розміновано (джерела дають дещо різні оцінки цього показника, тому його слід уточнювати за офіційною звітністю), проте державною програмою компенсації скористалися лише для 368 га [15]. Отже, основний обсяг робіт виконується поза ринковим механізмом, а сам механізм у найбільш ураженій області майже не працює. Для Миколаївщини ситуація інша: область із понад 2,1 тис. га за програмою значно випереджає Херсонську [15]. Проєктування механізму для регіону має враховувати цю різницю. Де виробники мають ресурси для ініціювання робіт, ефективним є ринковий механізм компенсації. Де таких виробників мало, потрібен механізм замовлення розмінування громадою або ОВК з подальшою передачею земель у користування. Пріоритетність цього механізму випливає з того, що забруднення вибухонебезпечними предметами обмежує як аграрне виробництво, так і експортний потенціал країни.

Для забезпечення інших механізмів даними слугує цифрово-інформаційний механізм (М5). Його інфраструктурою є Державний аграрний реєстр, який має понад 200 тис. користувачів [22], і система IACS, запровадження якої заплановано до кінця 2026 р. і яка має наблизити адміністрування підтримки до правил ЄС [12]. Цифровий розрив між великими та малими господарствами задокументовано, зокрема, у США, де великі господарства використовують цифрові технології помітно частіше [7]; для малих господарств упровадження таких технологій складніше й в Україні. Тому для регіону механізм має включати як технічну інфраструктуру, так і сервісні точки підтримки – у громадах, центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), консультаційних службах, – де виробник, який не може самостійно працювати з реєстром, отримає

допомогу. Показник частки звернень через збої реєстру (25 % за даними Рахункової палати [22]) має стати одним з індикаторів якості цього механізму.

На рівні області інші механізми поєднує стратегічно-координаційний механізм (М6). Його інструментальною основою пропонується зробити регіональну збалансовану систему показників, яка доповнює фінансові показники перспективами користувачів, внутрішніх процесів, розвитку й навчання. Р. Каплан і Д. Нортон запропонували стратегічні карти, що показують, як нематеріальні активи перетворюються на матеріальні результати [30]. Ця логіка застосовна і до територіального управління, де результат залежить від інституційних, кадрових та інформаційних ресурсів.

Механізми не функціонують ізольовано; їхня дієвість визначається тим, як вони поєднані в управлінській моделі. Для Причорноморського регіону пропонується адаптивно-поліцентрична модель управління аграрною сферою (рис. 3.5).

Модель має три рівні ухвалення рішень. На національному рівні міністерство, профільні агентства та міжнародні партнери встановлюють рамкові правила, запускають фінансові програми й розбудовують цифрову інфраструктуру. Обласна рада та обласна військова адміністрація, тобто регіональний рівень, займаються діагностикою, сценарним плануванням, вибором пріоритетних векторів і координацією механізмів. Локальний рівень утворюють громади, ОВК, кооперативи, операційні групи та господарства, які ухвалюють рішення щодо конкретних ресурсів – ділянок, мереж, об’єктів зберігання.

Ключовим елементом моделі є «мостова» структура на регіональному рівні, яку пропонується утворити у формі регіональної ради з питань аграрної стійкості при обласній військовій адміністрації. До її складу доцільно включати представників громад, ОВК, кооперативів, асоціацій виробників, закладів вищої освіти й наукових установ, донорських програм.



Рис. 3.5. Адаптивно-поліцентрична модель управління аграрною сферою Причорноморського регіону

Джерело: розроблено автором з урахуванням [27; 28].

Функції ради не дублюють повноважень органів влади: вона організовує дизайн-процес, розглядає результати моніторингу за тригерами і пропонує коригування програм. Саме такі «мостові» організації, за К. Фольке та співавторами, знижують витрати співпраці та розв’язання конфліктів в адаптивному управлінні [27].

Розподіл повноважень між рівнями спирається на принцип субсидіарності в його практичному розумінні: рішення закріплюється за найнижчим рівнем, що має необхідні інформацію та ресурси для його виконання, а вищий рівень бере на себе те, що нижчий виконати не здатний. Національний рівень відповідає за все, що потребує єдності: правову рамку, яка уможливлює самоорганізацію користувачів, умови й параметри фінансових програм, стандарти даних та функціонування реєстрів, взаємодію з міжнародними партнерами. У вибір конкретних ділянок, мереж чи об’єктів

він не втручається, бо не володіє інформацією, потрібною для такого вибору. Натомість він відповідає за те, щоб правила були стабільними, господарства й громади могли планувати свої дії лише тоді, коли умови підтримки залишаються незмінними протягом всього циклу.

Регіональний рівень виконує роль перекладача між загальною рамкою та локальними потребами. Обласна рада затверджує стратегічні пріоритети й бюджетні зобов'язання області, обласна військова адміністрація забезпечує оперативну координацію та взаємодію з державними структурами й донорами. На цьому рівні узгоджується послідовність послуг, щоб пакет «розмінування, вода, насіння, страхування» надходив користувачеві як єдина пропозиція замість набору відомчих процедур. Ще одна функція регіональної влади полягає в тому, щоб зберігати «пам'ять» системи. Вона накопичує дані моніторингу, порівнює, як механізми спрацювали в різних громадах, і пропонує перерозподіляти ресурси на користь того, що дало результат.

Локальний рівень володіє тим, чого бракує іншим, – знанням про реальний стан землі, води й людей. Громади визначають пріоритетні ділянки та формулюють замовлення на послуги, ОВК експлуатують мережі й збирають внески, кооперативи організують спільні операції, господарства ухвалюють виробничі рішення. Відповідальність на цьому рівні підкріплена правом: суб'єкт, який відповідає за результат, повинен мати повноваження розпоряджатися відповідними ресурсами, інакше відповідальність стає формальною.

Статус регіональної ради з питань аграрної стійкості консультативно-координаційний. Слід зазначити, що вона не ухвалює рішень замість обласної ради чи адміністрації, але без її висновків рішення не готуються. Такий статус знижує ризик конфлікту компетенцій і водночас забезпечує раді вплив через прозорість: результати моніторингу за тригерами оприлюднюються, а відхилення від пропозицій ради потрібно обґрунтовувати. Якщо між рівнями виникає суперечка, її розв'язують поетапно. Спочатку питання узгоджують у раді, далі його розглядає обласна

рада чи адміністрація, а якщо потрібно змінити рамкове правило, область звертається з такою пропозицією до національного рівня.

Модель працює як цикл, що повторюється з різною періодичністю. Щорічний цикл охоплює повну діагностику, оновлення сценаріїв і перегляд збалансованої системи показників. Квартальний цикл – моніторинг механізмів і охоплення програм. Позачерговий цикл запускається тригерами, визначеними в табл. 2.21. Така багатошвидкісна організація відповідає логіці адаптивного управління: рамку задає діагностика, а рішення коригуються в міру надходження нової інформації [27].

Спільна модель конкретизується для областей регіону з урахуванням їх типології (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Диференційовані моделі управління аграрною сферою областей Причорноморського регіону

Характеристика	**Одеська область**	**Миколаївська область**	**Херсонська область**
Тип за результатами діагностики	I. Відносно стійкий експортно-логістичний	II. Прифронтовий посушливий	III. Критичний з комбінованим шоком
Модель управління	Експортно-інноваційна	Адаптивно-відновлювальна	Проєктно-відновлювальна
Домінантна логіка	Утримання і посилення конкурентних позицій	Перехід від виживання до розвитку	Відновлення базових умов виробництва
Провідні механізми	М1, М2 (переробка), М3 (страхування воєнних ризиків)	М4, М3, М2, М5	М4, М1 (пілотні масиви), М3 (донорські гранти)
Роль регіональної влади	Координатор інновацій і логістики	Інтегратор програм і громад	Проєктний офіс відновлення та координатор донорів
Спирається на наявні елементи	Стратегія розвитку області з планом заходів і звітом про моніторинг; регіональна програма підтримки аграрної сфери	Оновлена стратегія розвитку; діючі ОВК; досвід участі в програмі розмінування	Програма відновлення зрошення на 2025–2027 рр. [26]; донорські програми відновлення
Основний ризик моделі	Атаки на портову інфраструктуру	Недостатній фінансовий ресурс регіональних програм	Залежність від донорського фінансування

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.14, 2.16–2.20, 3.6–3.8; назви типів наведено скорочено порівняно з табл. 2.14.

Експортно-інноваційна модель для Одещини передбачає, що регіональна влада виступає координатором інновацій і логістики. Область має найкращі позиції в регіоні – найвищий інтегральний індекс, лідерство за валовим збором пшениці та ячменю, найзрілішу систему стратегічного планування – і водночас найбільшу залежність від портів. Для неї пріоритетом є перетворення наявних переваг на додану вартість (переробка, виноробство, нішеві культури) та захист логістики. Фінансову основу для цього створює регіональна програма підтримки аграрної сфери, що фінансується з обласного та місцевих бюджетів.

Адаптивно-відновлювальна модель для Миколаївщини орієнтована на перехід від виживання до розвитку. Регіональна влада тут виступає інтегратором: програм, які часто доходять до області окремими потоками, і громад, частина яких перебувала в зоні бойових дій. Провідними механізмами є земельно-відновлювальний, фінансово-ризиковий, кооперативно-мережевий і цифрово-інформаційний. Основний ризик цієї моделі пов’язаний з обмеженістю ресурсів регіональних програм, обсяг фінансування яких не завжди визначений наперед.

Проєктно-відновлювальна модель для Херсонщини враховує, що нормальні ринкові механізми тут працюють обмежено. Регіональна влада фактично діє як проєктний офіс відновлення та координатор донорів, а ключовими механізмами є земельно-відновлювальний і водно-інституційний на пілотних масивах. Ця модель тимчасова: її мета – створити умови, за яких область зможе перейти до адаптивно-відновлювальної моделі. Критерієм переходу можна вважати відновлення стабільного виробництва на підконтрольній території, яке відображатиметься в динаміці індексу сільськогосподарської продукції та врожайності основних культур.

Дієвість моделей залежить від інституційної спроможності. Її доцільно сформулювати як набір умов, без яких навіть добре спроєктований механізм залишиться декларацією. Перша умова кадрова: регіональна рада, ОВК, кооперативи та сервісні точки потребують людей, які поєднують галузеві

знання з умінням координувати учасників з різними інтересами. Фольке та співавтори пов’язують адаптивне управління з ключовими особами, що забезпечують лідерство, довіру й бачення [27]; для регіону це означає цілеспрямовану підготовку таких фахівців за участі закладів вищої освіти та наукових установ, які входять до складу ради.

Друга умова стосується інформації. Регіональний моніторинг працює лише тоді, коли дані ДАР, IACS і звітності громад можна зіставляти, а їхня якість не викликає сумнівів. Розбіжності в оцінках частки розмінованих угідь, зазначені вище, свідчать про те, що узгодження джерел є окремим завданням. Третя умова процедурна: процеси ухвалення рішень слід формалізувати настільки, щоб вони зберігалися за зміни персоналу, регламент роботи ради, порядок запуску позачергового циклу, правила оприлюднення результатів. Четверта умова формується через фінансову передбачуваність. Господарства й ОВК не можуть планувати інвестиції, орієнтуючись на щороку переглядувані обсяги, тому регіональним програмам потрібні бодай середньострокові бюджетні орієнтири.

П’ята умова це довіра. Кооперація, передання меліоративних мереж користувачам і спільне користування даними ґрунтуються на очікуванні, що правила однакові для всіх і не змінюються заднім числом. Довіру неможливо оголосити; вона накопичується через виконані зобов’язання. Тому пілотний етап проєктується так, щоб перші домовленості були виконані повністю, нехай і в обмеженому масштабі.

Спроможності областей Причорноморського регіону відрізняються і це ще один аргумент на користь диференційованих моделей. В Одеській області вже діє повний цикл «стратегія – план заходів – звіт», тож рада може спиратися на усталену практику звітності. Там, де такого циклу немає, спочатку доведеться налагодити базові процедури, і впровадження йтиме повільніше. На Херсонщині частину функцій виконуватиме проєктний офіс, тому найважливішим там буде вміння вести проєкти та звітувати перед донорами.

Регіональна збалансована система показників є інструментом, що пов’язує моделі управління з результатами. Вона побудована за чотирма перспективами, адаптованими до регіонального управління: результати для території; виробники як користувачі системи управління; процеси управління; ресурси та розвиток (табл. 3.10). Для кожного показника наведено базове значення, підтверджене результатами діагностики, та бажаний напрям зміни. Кількісні цільові значення не встановлено навмисно: вони мають визначатися в межах дизайн-процесу разом з учасниками, а не задаватися ззовні.

Перевага запропонованої системи полягає в тому, що вона поєднує показники різної природи – виробничі, користувацькі, процесні та інституційні – і тим самим дає змогу побачити, чому результат не досягається. Наприклад, якщо валовий збір на Херсонщині не зростає, а площа розмінованих угідь наближається до 100 %, проблему слід шукати в інших механізмах: воді, фінансах, кадрах. Така логіка відповідає ідеї стратегічних карт Р. Каплана і Д. Нортона, які показують причинно-наслідкові зв’язки між нематеріальними активами та результатами [30].

Логіка зв’язку показників із механізмами будується знизу вгору. Показники перспективи ресурсів і розвитку – кількість ОВК і кооперативів, частка обстежених угідь – описують наявність передумов, які створюють механізми М1, М2 і М4. Показники процесів управління – щорічний моніторинговий звіт, частка звернень через збої реєстру – характеризують якість роботи М5 і М6, тобто здатність системи вчасно бачити й виправляти власні помилки. Показники перспективи виробників – частка отримувачів підтримки, площа, очищена за програмою компенсації, – відображають, чи дійшли послуги до користувачів, а отже, пов’язані з М3 і М4 та з якістю їхнього дизайну. Результати для території є індекс, продукція, валовий збір, що є сукупним підсумком, на який усі інші групи впливають із запізненням. Ця послідовність визначає порядок інтерпретації: зміни в нижчих перспективах є випереджальними сигналами, зміни у верхній перспективі

підтверджують або спростовують правильність вибору механізмів. Така структура узгоджується з ідеєю стратегічних карт, що описують шлях від нематеріальних передумов до матеріальних результатів [30].

Таблиця 3.10

Регіональна збалансована система показників управління аграрною сферою Причорноморського регіону

Перспектива	Показник	Базове значення	Бажаний напрям зміни
Результати для території	Інтегральний індекс стану аграрної сфери (п. 2.2)	Одеська – 0,742; Миколаївська – 0,621; Херсонська – 0,049	зростання, скорочення розриву між областями
Результати для території	Індекс сільськогосподарської продукції, % до попереднього року	2025 р.: спад в обох областях, найглибший у Херсонській (табл. 2.10)	вихід на рівень понад 100 %
Результати для території	Валовий збір зернових і зернобобових	2025 р.: найбільший в Одеській, найменший у Херсонській області (табл. 2.13)	зростання зі зменшенням коливань
Виробники	Частка потенційних отримувачів, які отримали державну підтримку	близько 33 % (Україна, 2024 р. – І півріччя 2025 р.)	зростання
Виробники	Площа, очищена за програмою компенсації розмінування	Миколаївська – 2,1 тис. га; Херсонська – 368 га (станом на липень 2026 р.)	зростання, насамперед у Херсонській області
Процеси управління	Наявність щорічного звіту про моніторинг реалізації стратегії	Одеська – так; Миколаївська, Херсонська – не виявлено	наявність в усіх областях
Процеси управління	Частка звернень, пов’язаних зі збоями ДАР	25 % (Україна)	зменшення
Ресурси та розвиток	Кількість діючих ОВК	Одеська – 18 (01.06.2026); Україна – 78	зростання, покриття масивів у Миколаївській і Херсонській областях
Ресурси та розвиток	Кількість діючих обслуговуючих кооперативів	Одеська – 2 (01.01.2024); Миколаївська – 12 зареєстрованих	зростання
Ресурси та розвиток	Частка обстежених і розмінованих сільськогосподарських угідь	Херсонська – переважна частина угідь (оцінки джерел розходяться; потребує уточнення)	наближення до повного обстеження

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.10, 2.13, 2.18, 2.20 та [14; 15; 17; 22].

Кожен механізм відстежується щонайменше двома показниками з різних перспектив: один фіксує наявність інституційної передумови, другий – результат для користувача. Парність запобігає підміні результату

активністю. Створення ОВК саме по собі нічого не гарантує, якщо площа під поливом не зростає; висока частка розмінованих угідь мало значить, якщо вони не повертаються у виробництво. Розбіжність між показниками пари є першою підказкою для запуску позачергового циклу.

Систему слід використовувати з урахуванням її меж. Результати території формуються під впливом погоди, безпекової ситуації та кон'юнктури, тому показники неоднаково відображають внесок конкретного механізму. Інтерпретація потребує експертного судження ради, а механічне зіставлення тут недостатнє; водночас обговорення відхилень за участі носіїв локального знання становить основну цінність системи. Відсутність кількісних цілей на цьому етапі означає, що на першому колі система виконує діагностичну функцію: фіксує вихідну точку й дає змогу узгодити з учасниками, які зміни вважати достатніми. Порівнянність між областями забезпечує спільний набір показників, а відмінності моделей виявляються в тому, які з показників мають для конкретної області найбільшу вагу; це також визначається в дизайн-процесі.

Впровадження запропонованих механізмів і моделей потребує поетапності, оскільки ресурси регіону обмежені, а частина механізмів залежить від зовнішніх рішень – щодо Каховського гідровузла, щодо просування переговорів про вступ до ЄС, щодо безпеки в акваторії Чорного моря. Етапи впровадження наведено нижче (табл. 3.11).

Поетапність має і методичне обґрунтування. Мета-аналіз щодо передання управління зрошенням показав, що більш суворі оцінки фіксують менші ефекти, ніж ранні оптимістичні оцінки [29]. Тому ризики імплементації доцільно групувати за джерелом. Перша група – ризики зовнішнього середовища: погіршення безпекової ситуації, відкладення рішень щодо великої водної інфраструктури, зміна умов інтеграції з ЄС. Регіональне управління на них не впливає, тому знизити можна лише наслідки. Для цього тригери позачергового циклу пов'язують появу зовнішньої події з переглядом пріоритетів і перенаправленням ресурсів, а

сценарна рамка з п. 3.2 дає змогу вибирати з підготовлених варіантів замість імпровізації. Механізми, що залежать від логістики, доповнюються альтернативними шляхами реалізації продукції, а водно-інституційний механізм може розпочинатися з організаційної частини, поки відновлення водопостачання ще триває.

Таблиця 3.11

Етапи впровадження організаційно-економічних механізмів і моделей управління аграрною сферою Причорноморського регіону

Етап	Період	Основні завдання	Очікуваний результат
I. Інституційний	2026–2027	Створення регіональних рад з питань аграрної стійкості; запуск системи моніторингу з тригерами; перше коло дизайн-процесу для механізмів М4 і М1 у пілотних громадах	Діюча координаційна структура; базові значення збалансованої системи показників; прототипи механізмів
II. Пілотний	2027–2028	Пілотування пакетних послуг «повернення ділянки у виробництво» (розмінування, насіння, вода, страхування); розвиток ОВК навколо пріоритетних масивів; інтеграція регіонального моніторингу з IACS	Перевірені механізми з визначеними параметрами; дані про охоплення в розрізі громад
III. Масштабування	2028–2030	Поширення перевірених механізмів на території відповідного типу; адаптація до правил спільної аграрної політики (САП) ЄС у міру просування переговорів з ЄС; перегляд моделей управління областей	Перехід Херсонської області до адаптивно-відновлювальної моделі; скорочення розриву між областями за інтегральним індексом

Джерело: розроблено автором.

Друга група – фінансові ризики: залежність від донорського фінансування й нестабільність регіональних бюджетів. Їх знижує поєднання джерел у змішаному фінансуванні, за якого вихід одного партнера не зупиняє програму, а також поетапне фінансування за досягнутими проміжними результатами. Пріоритет мають напрями, що створюють активи, які зберігаються після завершення проєкту: організаційні структури, повернута у виробництво земля, накопичені дані. Для Херсонщини доцільно пов’язати донорські програми з критеріями переходу до наступної моделі, щоб фінансування мало і горизонт, і мету.

Третя група об’єднує інституційні ризики. Формалізація управлінського процесу, за якої створена рада функціонує суто номінально без реального впливу на прийняття рішень, нівелюється забезпеченням прозорості та запровадженням обов’язку офіційного обґрунтування випадків відхилення від її висновків. Дублювання повноважень і виникнення конфлікту компетенцій між радою, обласною адміністрацією та територіальними громадами мінімізуються шляхом чіткого функціонального розмежування та впровадження регламентованих процедур врегулювання розбіжностей. Загроза привласнення економічних вигод вузькими групами впливу, яка є властивою для кооперативних об’єднань та організацій водокористувачів (де великі суб’єкти спроможні акумулювати непропорційну частку ресурсів), стримується уніфікацією правил членства, забезпеченням відкритості фінансової звітності та гарантованим представництвом малих та середніх господарств у керівних органах. Водночас надмірне бюрократичне перевантаження дрібних виробників звітністю усувається на засадах спільного проєктування адміністративних процедур безпосередньо з користувачами та покладанням технічного супроводу на сервісні центри підтримки.

Четверта група ризиків пов’язана з інформацією та аналітикою. Дані можуть бути неповними чи суперечливими. Буває й так, що цілі підміняються: замість реальних змін усі зусилля спрямовують на «покращення» формальних показників. Протидіяти цьому можна за допомогою парних індикаторів, які доповнюють один одного, регулярної перевірки джерел і залучення профільних наукових установ до валідації первинних даних.

П’ята група пов’язана з ризиком передчасного масштабування – впровадженням інституційного механізму на широкому рівні до отримання підтверджених регіональних результатів його ефективності. Зазначений ризик мінімізується чітким дотриманням поетапності: рада завчасно

затверджує критерії переходу до кожного наступного етапу та здійснює оцінку їх фактичного досягне

Очікувані ефекти на цьому етапі можуть бути описані лише якісно, а кількісні цілі можна прописати в ході дизайн-процесу. Перший ефект є інституційним. Замість розпорошених програм, які доходять до територій окремими потоками, з'являється єдиний контур, у якому діагностика, рішення, інструмент і моніторинг пов'язані між собою. Послуги тоді краще відповідають потребам, і підтримка має більше шансів дійти до тих, кого досі охоплено найгірше. Другий ефект стосується малих і середніх господарств. Через спільні активи, кооперацію, сервісні точки вони отримують доступ до інструментів, якими раніше користувалися переважно великі виробники.

Третій ефект – стійкість. Ризиками починають управляти наперед, не чекаючи, поки подія станеться: тригери та сценарне планування дають змогу діяти ще до шоку. Від цього виграють усі три складові стійкості, тобто робастність, адаптивність і трансформаційна спроможність.

Четвертий ефект є найменш помітним, але не менш важливим. Ідеться про інституційне знання. Кожен завершений цикл залишає регіону дані й перевірені рішення, тобто доказову базу. Така база полегшує обґрунтування власних ініціатив перед центральними органами влади та міжнародними партнерами.

П'ятий ефект стосується вирівнювання територій. Диференційовані моделі дають найбільш постраждалим територіям шанс піднятися на вищий рівень розвитку, а іншим областям допомагають утримати те, що вже досягнуто. Ефекти з'являтимуться не одночасно. Інституційні зрушення можна буде побачити досить швидко, виробничо-економічні результати потребуватимуть більше часу. Це слід враховувати, коли інтерпретуються діагностичні показники.

Запропоновані механізми та моделі мають кілька обмежень. Вони не можуть компенсувати дії чинників, що перебувають поза регіональним управлінням: безпекової ситуації, рішень щодо відновлення великої водної

інфраструктури, умов вступу до ЄС. Частина механізмів, особливо в Херсонській області, залежить від донорського фінансування, обсяги якого не гарантовані. Ефективність дизайн-процесу залежить від спроможності учасників: громад, ОВК, асоціацій, які сама по собі потребує розвитку. Саме тому модель побудована як адаптивна: вона передбачає регулярний перегляд рішень за умови отримання нової інформації.

3.4. Оцінювання адаптивності підприємств та обґрунтування управлінських рішень в аграрному секторі регіону

Проведені дослідження показали, що турбулентність глобального середовища докорінно змінює умови діяльності аграрного сектору внаслідок накладання кліматичних, ринкових, інституційних та безпекових шоків. Руйнівна дія цих чинників виходить далеко за межі окремого господарства, зачіпаючи виробничу кооперацію, опорну інфраструктуру, логістичні коридори постачання й збуту, а зрештою спроможність усього регіону підтримувати безперервність продовольчого виробництва. Відповідно, адаптацію аграрної сфери коректно трактувати як ієрархічний багаторівневий процес, у якому галузеві зрушення переплітаються з управлінськими рішеннями конкретних товаровиробників. Експерти ОЕСР прямо наголошують, що зміцнення стійкості потребує узгоджених зусиль як на рівні окремих фермерських господарств, так і в масштабах аграрного сектору загалом, передусім у частині превентивної підготовки до ризиків та капіталовкладень у здатність протистояти майбутнім кризам [37].

На мезорівні (у масштабах аграрного сектору Причорноморського регіону) адаптація відображає здатність галузі зберігати базові виробничо-економічні функції, оперативно перебудовувати галузеву структуру та відновлювати втрачені позиції після зовнішніх збурень. Її потенціал формується не лише сумою ресурсів окремих підприємств, а й якістю

інституційно-інфраструктурного середовища, що характеризується передусім пропускною здатністю транспортної та елеваторно-складської мережі, доступністю кредитування, страхування й ринкової аналітики, наявністю диверсифікованих каналів збуту та ефективністю координації в межах ланцюгів доданої вартості. Таким чином, галузева адаптація виражає спроможність регіональної агроекономічної системи створювати умови для безперебійного виробництва, переробки й реалізації продукції в мінливому середовищі.

На мікрорівні (у межах окремого аграрного підприємства) адаптаційна поведінка виявляється в конкретних господарських рішеннях: корекції виробничої спеціалізації та структури сівозмін, диверсифікації асортименту й географії збуту, інвестуванні в ресурсоощадні технології, меліорації, нарощенні потужностей зберігання й енергетичної автономності, а також в оптимізації витрат і мобілізації фінансових резервів. Сучасні дослідження стійкості фермерських систем розмежовують здатність поглинати шок, пристосовувати операційні практики до нових умов та радикально трансформувати бізнес-модель, коли попередня втрачає життєздатність [38]. Це обґрунтовує доцільність оцінювати адаптацію підприємства не за формальною кількістю впроваджених заходів, а за їхнім реальним впливом на виробничу результативність і фінансову стійкість.

При цьому окреслені рівні перебувають у постійній взаємодії. Регіональне середовище задає коридор можливостей для мікрорівня: розгалужена альтернативна логістика здатна компенсувати втрати від блокування традиційних експортних маршрутів, а доступні кредитно-страхові механізми дають змогу підтримати ліквідність та інвестиційну активність. Зворотний вплив полягає в тому, що сукупність рішень окремих підприємств поступово змінює галузевий профіль регіону, коригуючи сукупні обсяги виробництва, капітальних інвестицій, зайнятості, глибини переробки та експортного потенціалу. Показово, що дослідження багаторівневої адаптації в аграрній сфері, проведені І. П. Голманом,

Т. М. Гессом, Д. Реєм та їхніми колегами [39], підтверджують: антикризові заходи розгортаються одночасно на рівні виробників, інституцій і ланцюгів постачання, а їхня сумарна ефективність критично залежить від узгодженості міжрівневої взаємодії.

Виходячи з цього, адаптацію аграрної сфери Причорноморського регіону доцільно моделювати як дворівневу економічну систему. Перший контур охоплює інтегральну адаптаційну спроможність та макропоказники аграрного сектору регіону, тоді як другий – ресурсний базис, управлінські рішення й фінансово-виробничі результати окремих підприємств. Прямі та зворотні зв’язки між контурами варто перевіряти у двох проєкціях: через вплив регіональних чинників на результативність підприємств та через агрегування показників господарств у результуючих індикаторах розвитку сектору. Схематичну модель оцінювання адаптивності підприємства та галузі подано нижче (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Аналітична рамка оцінювання адаптивності підприємств аграрної сфери в умовах турбулентності

Джерело: розроблено автором.

Запропонована аналітична рамка дає змогу чітко розмежувати, чи забезпечується стійкість аграрного виробництва внутрішньою стійкістю підприємств, сприятливістю регіонального середовища, чи їхнім поєднанням.

Для оцінювання адаптивності підприємства та галузі запропоновано систему показників (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Індикатори адаптивності галузі і підприємства

Індикатор	Формула	Пояснення до формули
Галузеві індикатори (B_i)		
b_1 Продуктивність використання сільськогосподарських угідь, тис. грн/га	$LP_t = \frac{AO_t^r}{SA_t}$	AO_t^r – реальний обсяг виробленої аграрної продукції; SA_t – площа посівів
b_2 Продуктивність праці, тис. грн на одного зайнятого	$ALP_t = \frac{GVA_t^r}{EMP_t}$	GVA_t^r – реальна валова додана вартість аграрного сектору; EMP_t – кількість зайнятих у секторі
b_3 Операційна рентабельність підприємств сектору, %	$OPR_t = \frac{OP_t}{OC_t} \times 100$	OP_t – операційний фінансовий результат; OC_t – операційні витрати
b_4 Експортна інтенсивність аграрного сектору, %	$AEI_t = \frac{EXP_t}{AO_t} \times 100$	EXP_t – експорт аграрної продукції; AO_t – обсяг виробленої аграрної продукції
b_5 Капітальні інвестиції на гектар, тис. грн/га	$CIH_t = \frac{K_t}{UAA_t}$	K_t – капітальні інвестиції в аграрний сектор у постійних цінах; UAA_t – площа сільськогосподарських угідь
Індикатори підприємства (E_i)		
e_1 Продуктивність використання посівних площ, тис. грн/га	$LP_t = \frac{Q_t^r}{A_t}$	Q_t^r – реальний обсяг виробленої аграрної продукції; A_t – площа посівів
e_2 Продуктивність праці, тис. грн на одного зайнятого	$AP_t = \frac{GVA_t^r}{L_t}$	GVA_t^r – реальна валова додана вартість підприємства; L_t – середньорічна кількість працівників
e_3 Рентабельність продукції (за валовим прибутком), %	$R_t = \frac{GP_t}{C_t} \times 100$	GP_t – валовий прибуток (виручка мінус собівартість); C_t – собівартість продукції
e_4 Експортна інтенсивність підприємства, %	$AEI_t = \frac{EX_t}{AO_t} \times 100$	EX_t – реальний обсяг експорту продукції; AO_t – реальний обсяг аграрної продукції
e_5 Капітальні інвестиції на гектар сільськогосподарських угідь, тис. грн/га	$CIH_t = \frac{KI_t}{AG_t}$	KI_t – капітальні інвестиції підприємства; AG_t – площа сільськогосподарських угідь у користуванні підприємства

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, адаптація аграрного підприємства відбувається під впливом двох груп умов: змін у регіональному аграрному середовищі та внутрішнього стану господарства. Тому рішення пропонується ухвалювати на основі спільного аналізу п’яти показників галузі регіону та п’яти відповідних показників підприємства.

Усі показники табл. 3.12 орієнтовано як стимулятори, тобто їхнє зростання трактується як поліпшення відповідної характеристики адаптації. Запропонована нижче процедура є авторською операціоналізацією наведених положень про здатність аграрних систем витримувати збурення, адаптувати практики й трансформуватися за тривалих змін [38] для дворівневої оцінки регіональної аграрної сфери та підприємств. Для оцінювання адаптації підприємств аграрного сектору та відповідної галузі запропоновано алгоритм, який складається з таких етапів.

1. Вимірювання дисперсії *i*-го індикатора впродовж заданого періоду. Дисперсія є мірою розсіювання, що відображає амплітуду відхилень емпіричних значень від їхньої центральної тенденції (середньої величини):

$$\sigma_i^2 = \frac{1}{T}\sum_{t=1}^{T}(X_{it} - \bar{X}_i)^2, \tag{3.1}$$

де σ_i^2 – дисперсія *i*-го індикатора; $\overline{X}_i$ – середнє значення показника за розрахунковий період; X_{it} – значення індикатора в році *t*; *T* – кількість років у розрахунковому періоді.

2. Обчислення стандартного (середньоквадратичного) відхилення:

$$\sigma_i = \sqrt{\sigma_i^2}. \tag{3.2}$$

3. Стандартизація кожного емпіричного значення показника:

$$Z_{it} = \frac{X_{it} - \bar{X}_i}{\sigma_i}, \tag{3.3}$$

де Z_{it} – стандартизоване значення *i*-го індикатора в році *t*; σ_i – стандартне відхилення *i*-го індикатора.

Застосування наведеного підходу дає змогу кількісно визначити ступінь відхилення індикатора в кожному періоді від середнього рівня, що характеризує інтенсивність, тривалість та напрям системних збурень. Якщо досліджуваний параметр є стимулятором, набуття ним від'ємних значень на окремих часових відрізках свідчить про дестабілізацію та втрату

рівноважного стану системи під дією зовнішніх чи внутрішніх чинників. Тривалість спадної динаміки разом із подальшою траєкторією відновлення до попередніх орієнтирів характеризує здатність системи повертатися до рівноваги. Натомість для показників-дестимуляторів небажаним є перехід стандартизованих величин у додатну зону, а бажаним – зміщення у від'ємний діапазон.

4. Побудова вектора адаптивності ($\overleftrightarrow{A_i}$), що задається координатами (0; *X*; *Y*). Абсциса вектора дорівнює піковому стандартизованому значенню показника:

$$\begin{array}{l} X = \max Z_{it} \text{ – для стимуляторів або} \\ X = \min Z_{it} \text{ – для дестимуляторів.} \end{array} \quad (3.4)$$

5. Розрахунок середнього напряму зміни (ординати вектора):

$$Y_i = \frac{1}{T-1}\sum_{t=2}^{T}\left(Z_{it} - Z_{i,t-1}\right), \quad (3.5)$$

де Y_i – ордината вектора адаптивності, що відображає середній напрям зміни *i*-го індикатора; $Z_{i,t-1}$ – стандартизоване значення індикатора в попередньому році.

Цей показник дає змогу визначити основний тренд динаміки індикатора як кумулятивну міру системних збурень і масштабів їхніх наслідків у конкретних умовах. Сформований вектор адаптивності ($\overleftrightarrow{A_i}$) показує напрям еволюції кожного окремого показника за збереження наявних відхилень і відсутності дієвих управлінських рішень, спрямованих на підтримання динамічної рівноваги системи.

Запропонована модель не дублює інтегральний індекс стану аграрної сфери, застосований у п. 2.2, а доповнює його. Індекс дає змогу порівняти області між собою за станом на певний момент, тоді як вектори адаптивності відображають динаміку окремих показників і дають змогу зіставити галузевий рівень із рівнем конкретного підприємства. Апробацію моделі

проведено на прикладі Миколаївської області, яка за інтегральним індексом (0,621) посідає проміжну позицію між відносно стійкою Одеською та критично ураженою Херсонською областями й належить до прифронтового посушливого типу зі скороченою структурою виробництва.

Використовуючи формули, наведені в табл. 3.12, та дані державної статистики, розраховано основні індикатори адаптивності аграрного сектору Миколаївської області (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Індикатори адаптивності підприємств аграрного сектору Миколаївської області*

Код	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
b_1	Продуктивність використання сільськогосподарських угідь, тис. грн/га	10,91	16,61	11,35	15,02	13,74	10,47
b_2	Продуктивність праці, тис. грн на одного зайнятого	454,9	692,4	466,6	494,2	441,9	410,0
b_3	Операційна рентабельність підприємств сектору, %	18,0	31,0	22,0	25,1	18,0	15,0
b_4	Експортна інтенсивність аграрного сектору, %	75,0	66,5	87,3	88,9	88,0	82,0
b_5	Капітальні інвестиції на гектар, тис. грн/га	0,70	1,00	1,02	1,24	1,39	0,95

* У постійних цінах 2021 р.
Джерело: розраховано автором за даними [40–42].

Емпірична динаміка наведених індикаторів виразно демонструє нерівномірний характер адаптації аграрного комплексу Миколаївської області до зовнішніх шоків. Якщо у 2021 р. ключові параметри досягли максимальних значень (продуктивність земельних угідь піднялася до 16,61 тис. грн/га, продуктивність праці сягнула 692,4 тис. грн на одного зайнятого, а операційна рентабельність – 31 %), то вже у 2022 р. відбувся відчутний спад цих показників. Попри часткове відновлення виробничої результативності та експортної інтенсивності (яка зросла до 88,9 %) у 2023 р., подальші роки (2024–2025 рр.) позначилися новим скороченням продуктивності праці та рентабельності. Зокрема, у 2025 р. зафіксовано

найнижчі за весь досліджуваний період значення продуктивності угідь (10,47 тис. грн/га) та праці (410 тис. грн на зайнятого).

Аналогічна мінлива динаміка простежується в інвестиційному сегменті: капітальні вкладення на гектар сільськогосподарських угідь зросли до 1,39 тис. грн у 2024 р., а наступного року скоротилися до 0,95 тис. грн/га. Така нестабільність відбувалася на тлі воєнних обмежень, що впливали на аграрний сектор Миколаївщини, а саме мінного забруднення земель, ускладнення логістики через пошкодження портової інфраструктури та дефіциту кадрів. Ці чинники могли стримувати інвестиційні рішення й відновлення виробничого потенціалу. Отже, попри збереження відносно високої експортної активності, виробничі та фінансові показники не сформували стійкої висхідної тенденції, а їхня мінливість відображає як вплив воєнних шоків, так і обмежену здатність сектору стабільно нарощувати ресурси й результати.

Використовуючи формули (3.1)–(3.2) та дані табл. 3.13, розраховано основні статистичні характеристики індикаторів адаптивності аграрного сектору Миколаївської області в умовах турбулентності (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Статистичні характеристики індикаторів адаптивності аграрного сектору Миколаївської області за 2020–2025 рр.

Код і показник	Середнє $\overline{X_i}$	Дисперсія σ^2	Стандартне відхилення σ
b_1 Продукція рослинництва на 1 га посівів, тис. грн	13,017	5,192	2,279
b_2 Реальна додана вартість на одного зайнятого, тис. грн	493,333	8568,319	92,565
b_3 Операційна рентабельність підприємств сектору, %	21,517	28,368	5,326
b_4 Частка агропродукції в експорті товарів області, %	81,283	66,311	8,143
b_5 Капітальні інвестиції на 1 га посівів, тис. грн	1,050	0,0479	0,219

Джерело: розраховано автором.

На основі даних табл. 3.14 за формулою (3.3) розраховано стандартизовані відхилення показників (рис. 3.7), які дають змогу порівняти інтенсивність коливань індикаторів, виражених у різних одиницях виміру. Додатні значення свідчать про перевищення середнього рівня за 2020–2025 рр., від'ємні – про відставання від нього. Найбільші позитивні відхилення продуктивності рослинництва, доданої вартості на одного зайнятого та операційної рентабельності спостерігалися у 2021 р. У 2025 р. ці три показники знову опустилися нижче середнього рівня. Для капітальних інвестицій найбільше від'ємне відхилення припало на 2020 р., а максимальне додатне – на 2024 р. Частка агропродукції в експорті області після від'ємних відхилень у 2020–2021 рр. залишалася вищою за середнє значення у 2022–2025 рр.

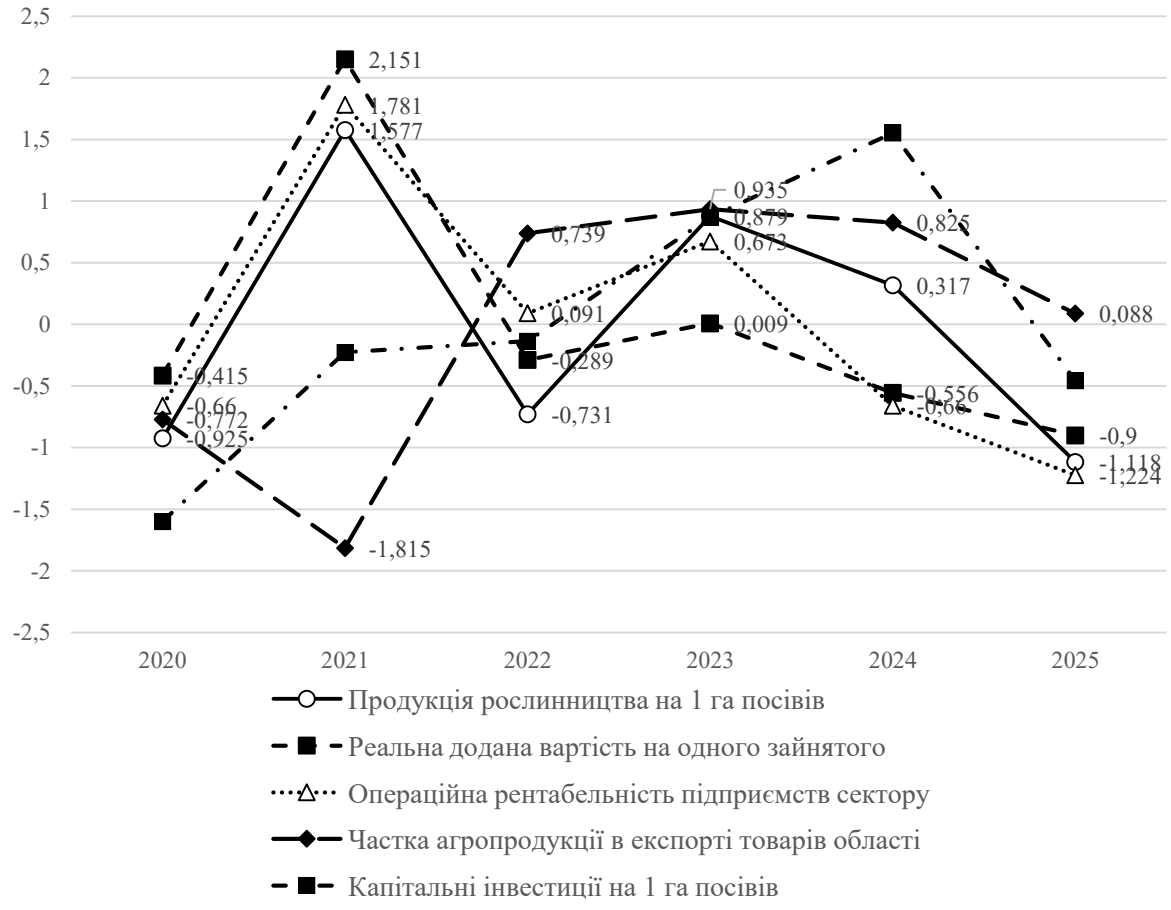


Рис. 3.7. Стандартизовані відхилення показників адаптивності аграрного сектору Миколаївської області

Джерело: розраховано автором за даними табл. 3.13, 3.14.

Відповідно до запропонованого підходу (формули (3.4)–(3.5)) розраховано вектори адаптації кожного показника в умовах турбулентності (рис. 3.8).

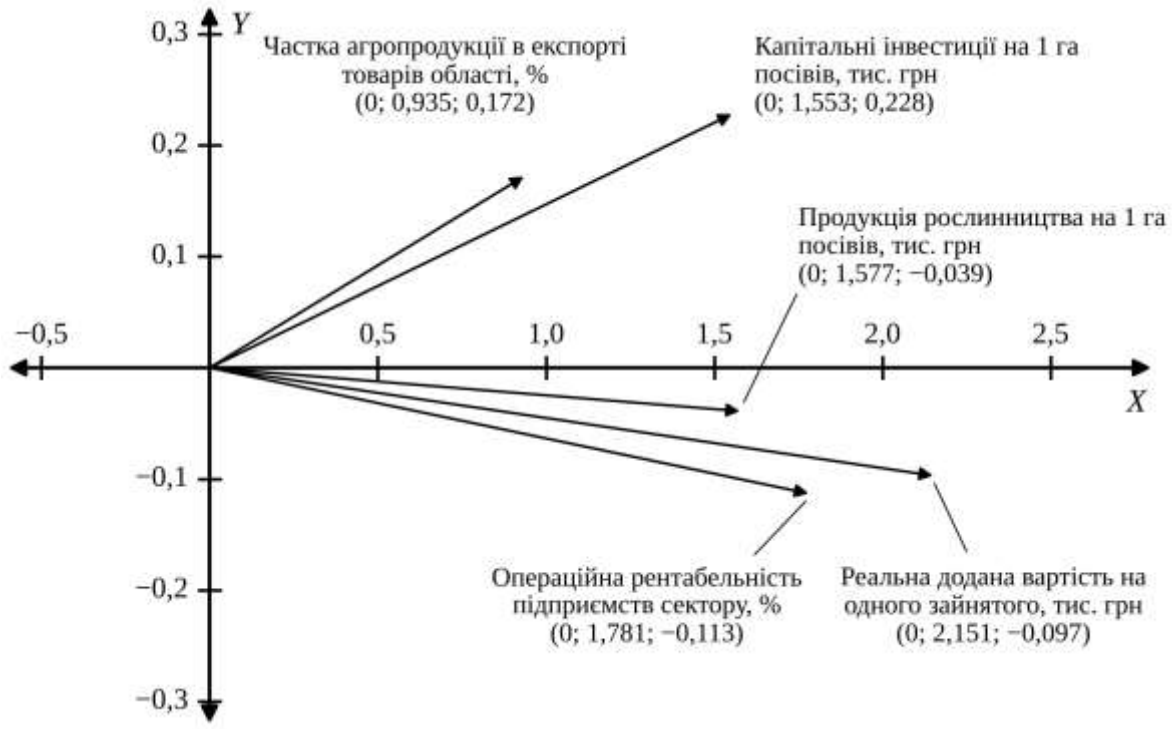


Рис. 3.8. Координати векторів адаптивності аграрного сектору Миколаївської області

Джерело: розраховано автором.

Графічна побудова векторів розмежовує досліджувані індикатори за двома вимірами: координата *X* фіксує пікове стандартизоване значення показника за весь період, тоді як координата *Y* задає усереднений напрям його динаміки. Відповідно, розташування вектора у верхній півплощині вказує на висхідну середню тенденцію, натомість у нижній – на спадний тренд. Згідно з таким розподілом, у зоні додатної динаміки опинилися частка агропродукції в експорті та обсяги капітальних інвестицій, водночас продукція рослинництва на гектар, додана вартість на одного зайнятого та операційна рентабельність змістилися у від'ємну площину. Одержана конфігурація засвідчує, що нарощування інвестиційної активності та експортної присутності в середньому за період так і не перетворилося на стале зростання внутрішньої виробничої ефективності й фінансової віддачі.

Такий результат узгоджується з діагностикою п. 2.2: у 2025 р. валовий збір пшениці в області становив 69,2 %, а соняшнику – 34,4 % рівня 2021 р., індекс сільськогосподарської продукції – 80,6 % до попереднього року, тоді як частка агропродукції в експорті області залишалася високою.

З метою нарощування адаптаційного потенціалу агропромислового комплексу Миколаївської області в умовах постійних воєнних ризиків, економічної турбулентності та логістичних обмежень необхідною стає розробка спеціалізованої регіональної програми підтримки аграрної сфери. Основними напрямами такої програми мають бути:

1. Інституційно-ресурсна реабілітація територій через прискорення процедур гуманітарного розмінування та повернення сільгоспугідь у господарський обіг, цілеспрямовану підтримку відновлення систем зрошення, родючості ґрунтів і гарантування безперешкодного доступу до сертифікованого насіння, паливно-мастильних матеріалів та агротехніки. Пріоритетним елементом тут має стати впровадження пільгових грантових і компенсаційних механізмів для суб’єктів господарювання, що провадять діяльність на деокупованих чи постраждалих від бойових дій територіях.

2. Кадрово-технологічна модернізація та сервісна кооперація на основі розгортання систем професійного навчання і перекваліфікації персоналу, поширення цифрових консультаційних сервісів, а також стимулювання спільного використання дорогого обладнання через мережу сільськогосподарських кооперативів або машинно-технологічних станцій.

3. Енергетична диверсифікація та розвиток ланцюгів доданої вартості, що передбачає сприяння підвищенню енергоефективності виробництва, розвитку локальних потужностей зі зберігання й глибокої переробки сировини, а також кооперації в закупівельно-збутовій діяльності. Будь-які форми державної та регіональної фінансової підтримки при цьому доцільно узгоджувати з планом післявоєнного відновлення та досягненням вимірюваних економічних результатів.

4. Цільове інвестиційне супроводження шляхом стимулювання масштабних інвестиційних проєктів через механізми спільного фінансування, надання гарантій та часткового відшкодування вартості придбаного обладнання. Пріоритет у фінансуванні при цьому мають отримувати ініціативи, спрямовані на вирішення проблем водозабезпечення, розвиток інфраструктури зберігання і переробки, зміцнення енергетичної самодостатності та забезпечення операційної безпеки агровиробництва.

Практичну апробацію розробленого науково-методичного підходу здійснено на прикладі ТОВ «Семенівський агросервіс». Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2010) господарство провадить такі види діяльності:

01.11 – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

01.61 – допоміжна діяльність у рослинництві;

46.21 – оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Підприємство працює з 2000 р., не змінюючи основного профілю діяльності. Його земельний банк складається з 12 орендованих ділянок загальною площею 75 га. Нині операційна діяльність зосереджена на вирощуванні та збуті озимої пшениці, ячменю, а також насіння соняшнику й ріпаку. Урожайність основних культур підприємства наведено нижче (рис. 3.9).

Наведену динаміку правомірно трактувати як відображення роботи господарства в екстремальних умовах воєнного шоку, хоча для глибшої оцінки чинників зміни врожайності необхідний комплексний облік агрокліматичних параметрів, динаміки посівних площ і технологічних регламентів вирощування. Упродовж 2021–2025 рр. урожайність профільних культур змінювалася по-різному. Урожайність озимої пшениці плавно знизилася з 3,2 до 2,7 т/га; соняшник після глибокого провалу у 2022 р. (з 2,5 до 1,3 т/га) частково відновився, проте у 2025 р. так і не досяг рівня 2021 р.,

зупинившись на позначці 1,9 т/га. Натомість урожайність ячменю сформувала протилежну тенденцію: після спаду 2023 р. у 2025 р. вона досягла максимуму за період – 3,8 т/га. Така амплітуда свідчить про суттєву неоднорідність адаптивного потенціалу та різну стійкість окремих культур до погіршення виробничого середовища.

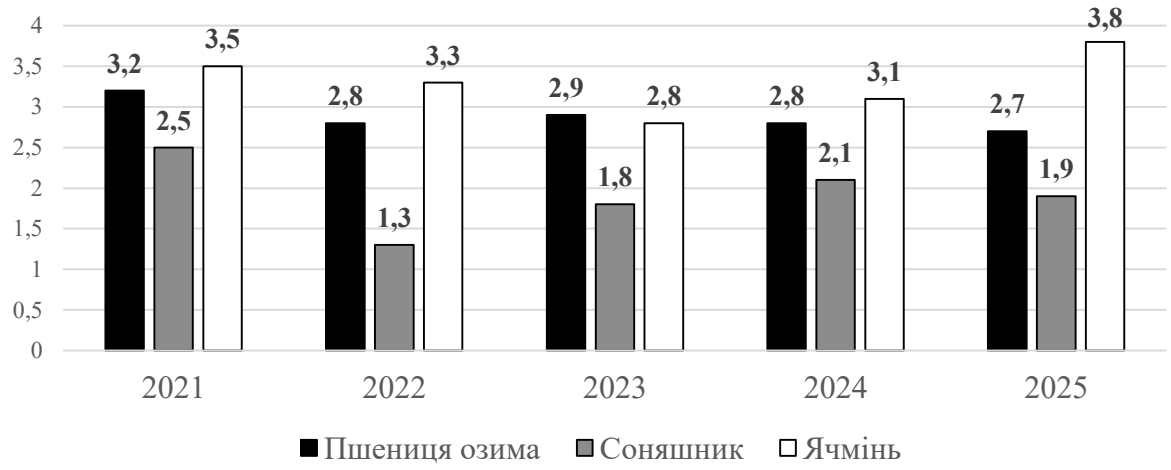


Рис. 3.9. Урожайність основних культур ТОВ «Семенівський агросервіс» у 2021–2025 рр., т/га

Джерело: складено автором за даними статистичної звітності підприємства.

Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Семенівський агросервіс» за 2021–2025 рр. (табл. 3.15) дає змогу виокремити два чітко виражені етапи: кризовий провал 2022–2023 рр. і подальшу спробу відновлення виручки та фінансових показників у 2024–2025 рр. Зокрема, у 2022 р. обсяги реалізації скоротилися на 34,3 % відносно базового року, тоді як розрахунковий розрив між виручкою та собівартістю зменшився на 60,0 % і ще більше скоротився у 2023 р. У наступні роки виручка зростала, проте за підсумками всього п’ятиріччя її сукупний приріст становив лише 6,7 %, тоді як собівартість збільшилася на 46,6 %. Така диспропорція сигналізує про сильний тиск витрат: пожвавлення доходів так і не забезпечило повернення до докризового рівня валового прибутку 2021 р., який у підсумку скоротився на 23,8 %.

Масштабні зовнішні шоки та воєнні обмеження посилили негативні тенденції через порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до

зовнішніх ринків, небезпеку польових робіт, руйнування інфраструктури та гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили. Для агропромислового сектору Миколаївської області додатковими дестабілізуючими чинниками були мінне забруднення сільгоспугідь, обмежена пропускна здатність морських портів і потреба в значних капіталовкладеннях для відновлення меліоративних систем.

Таблиця 3.15

Показники господарської діяльності ТОВ «Семенівський агросервіс» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Приріст 2025/2021, %
Чисельність працівників, осіб	55	52	45	48	41	−25,5
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	91959	60400	57243	78959	98154	6,7
Собівартість виробленої продукції, тис. грн	39857	39543,7	44936	54562	58434	46,6
Валовий прибуток, тис. грн	52102	20856,3	12307	24397	39720	−23,8
Капітальні інвестиції, тис. грн	8865,4	671,6	699,6	3711,3	4639,1	−47,7
Частка експорту, %	92	75	78	81	89	−3,3

Джерело: складено автором за даними статистичної звітності підприємства.

На підприємстві це супроводжувалося скороченням чисельності штатних працівників на 25,5 % та зменшенням капітальних інвестицій на 47,7 %. Окремої уваги заслуговує динаміка експортної орієнтації. Так, після зниження з 92 % до 75 % у 2022 р. частка експорту поступово відновилася до 89 % у 2025 р. Збереження такої високої питомої ваги свідчить про глибоку залежність підприємства від кон’юнктури зовнішніх ринків, а відповідно і від непередбачуваних логістичних ризиків воєнного часу, хоча формально високий експортний коефіцієнт не є доказом зростання фізичних обсягів поставленої продукції.

Використовуючи формули, наведені в табл. 3.12, розраховано показники адаптивності ТОВ «Семенівський агросервіс» (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Показники адаптивності ТОВ «Семенівський агросервіс»*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Продуктивність використання посівних площ, тис. грн/га	1226,12	669,99	562,42	728,44	803,20
Продуктивність праці, тис. грн на одного зайнятого	1671,98	966,34	937,37	1138,18	1469,26
Рентабельність продукції (за валовим прибутком), %	130,72	52,74	27,39	44,71	67,97
Експортна інтенсивність підприємства, %	92,00	75,00	78,00	81,00	89,00
Капітальні інвестиції на гектар сільськогосподарських угідь, тис. грн/га	118,21	7,45	6,87	34,24	37,96

* У постійних цінах 2021 р.
Джерело: розраховано автором.

На відміну від сектору, для якого використано статистичний показник операційної рентабельності, рентабельність підприємства розраховано за валовим прибутком. Оскільки кожен ряд стандартизується окремо, а зіставляються лише напрями динаміки, така відмінність не впливає на коректність порівняння.

Використовуючи запропонований алгоритм, розраховано статистичні характеристики індикаторів адаптивності ТОВ «Семенівський агросервіс» (табл. 3.17). Перерахунок у зіставні ціни 2021 р. засвідчує, що попри пожвавлення після кризового провалу 2022–2023 рр. підприємство так і не досягло докризових параметрів.

Таблиця 3.17

Статистичні характеристики індикаторів адаптивності ТОВ «Семенівський агросервіс»

Показник	Середнє $\overline{X}_i$	Дисперсія σ^2	Стандартне відхилення σ
Продуктивність використання угідь, тис. грн/га	798,03	52 006,96	228,05
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 236,62	83 190,68	288,42
Рентабельність продукції, %	64,70	1 260,85	35,50
Частка експорту, %	83,00	42,00	6,48
Капітальні інвестиції на гектар, тис. грн/га	40,94	1 661,18	40,75

Джерело: розраховано автором.

Зокрема, земельна продуктивність у 2025 р. становила 803,20 тис. грн/га проти 1226,12 тис. грн/га в базовому році, а виробіток на одного зайнятого – 1469,26 тис. грн проти 1671,98 тис. грн.

Рентабельність продукції, знизившись до 27,39 % у 2023 р., згодом зросла до 67,97 % у 2025 р., проте й надалі поступалася рівню 2021 р. На тлі відновлення частки експорту з 75 % у 2022 р. до 89 % на кінець періоду реальні капіталовкладення на гектар площі, попри зростання в післякризові роки, становили лише 37,96 тис. грн проти 118,21 тис. грн у 2021 р.

Обчислені стандартизовані відхилення показників адаптивності ТОВ «Семенівський агросервіс» відображено на графіку (рис. 3.10).

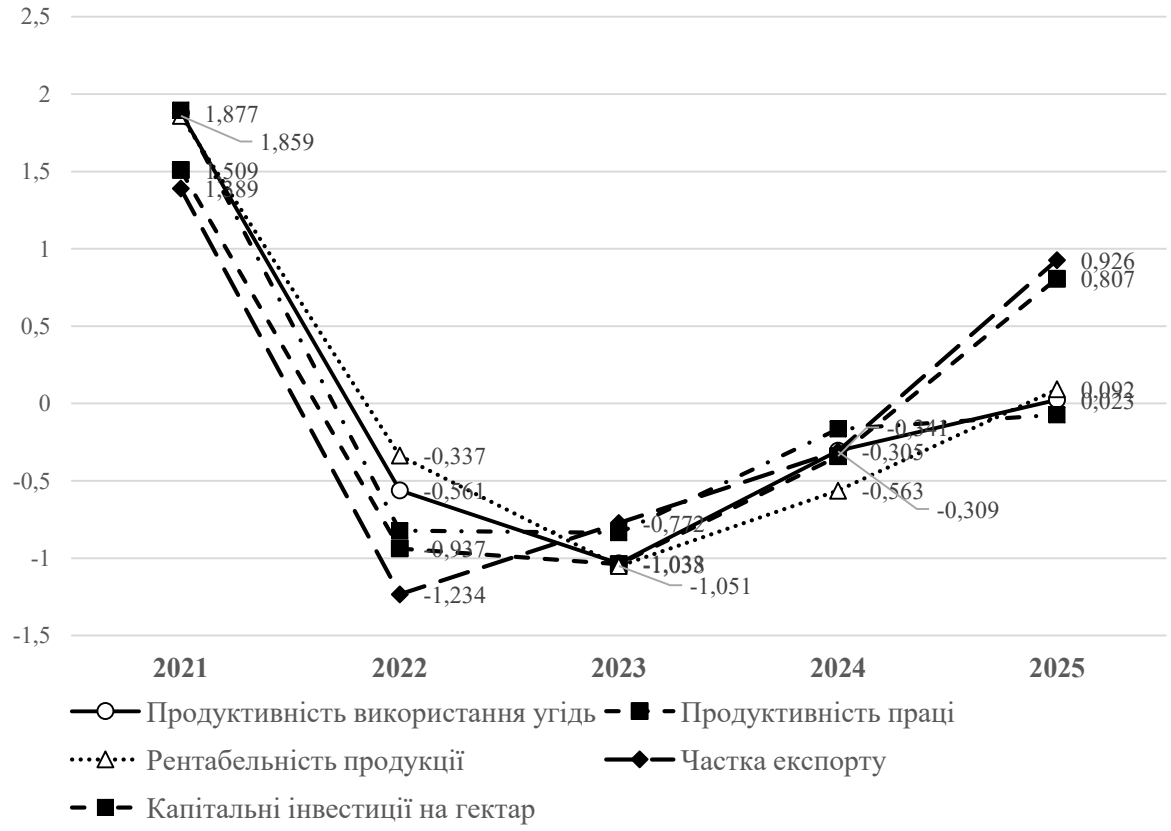


Рис. 3.10. Стандартизовані відхилення показників адаптивності ТОВ «Семенівський агросервіс»

Джерело: розраховано автором за даними табл. 3.16, 3.17.

Динаміка стандартизованих відхилень ілюструє стадійну еволюцію підприємства в умовах безпрецедентних зовнішніх збурень. Відносно стійкий базовий стан (2021 р.) змінився гострим провалом (2022–2023 рр.) із

наступною фазою часткового відновлення у 2024–2025 рр. Така амплітуда спаду та відновлення відповідає масштабу воєнних шоків у Миколаївській області. Водночас вихід показників продуктивності праці та частки експорту на рівень, вищий за середній, підтверджує наявність внутрішнього адаптивного потенціалу. Проте утримання земельної продуктивності й рентабельності на рівні, близькому до середнього, а також постійний дефіцит капіталовкладень свідчать про те, що наслідки кризових періодів ще далеко не подолано.

Розрахункові параметри векторів адаптивності підприємства (рис. 3.11) засвідчують, що попри високі пікові стандартизовані значення індикаторів їхній результуючий рівень у 2025 р. поступився показникам базового 2021 р.: ординати всіх п’яти векторів від’ємні.

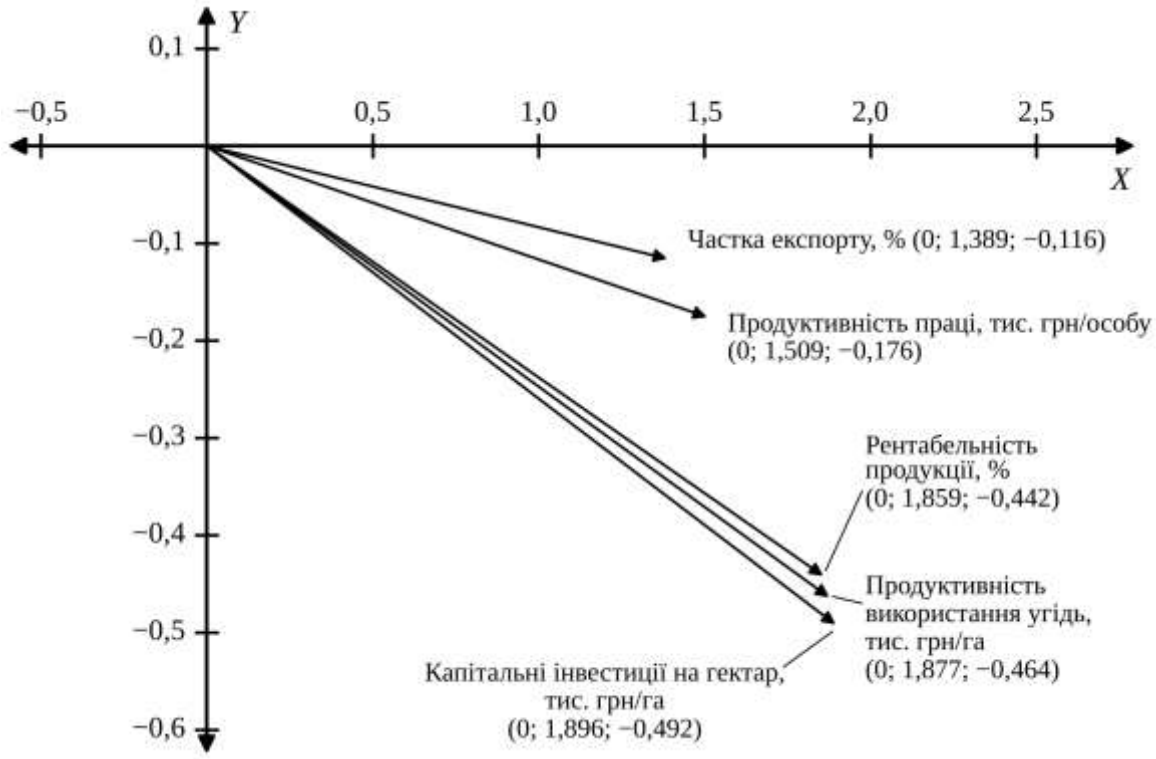


Рис. 3.11. Координати векторів адаптивності ТОВ «Семенівський агросервіс»

Джерело: розраховано автором.

Водночас окреслена конфігурація векторів не свідчить про безперервну деградацію господарської системи. Після глибокого кризового провалу 2022–2023 рр. частина параметрів продемонструвала виразну висхідну корекцію. У

2025 р. продуктивність праці та частка експорту перевищили середні значення за весь аналізований період, тоді як віддача угідь і рентабельність наблизилися до середньої норми, а обсяги капітальних вкладень залишилися дещо нижчими за неї. З погляду управлінських рішень це обґрунтовує необхідність першочергового стимулювання інвестиційної активності, відновлення продуктивності земельного потенціалу та зміцнення операційної прибутковості за одночасного закріплення досягнутих результатів щодо продуктивності праці й експорту.

Хоча окреме обчислення векторів на рівні галузі та підприємства дає змогу визначити траєкторію й інтенсивність змін у кожному сегменті, для проєктування управлінських рішень такої аналітики недостатньо. Ключовим завданням стає встановлення природи негативних трендів: чи зумовлені вони системними збуреннями в аграрному секторі, внутрішніми проблемами підприємства, чи їхнім поєднанням. З огляду на це розроблено аналітичну матрицю, яка забезпечує пряме зіставлення галузевих індикаторів із відповідними параметрами підприємства через їхні векторні характеристики в координатах діагностичного поля. Запропонований інструмент дає змогу розмежувати макросистемні й локальні дисфункції, перевірити синхронність чи розбіжність адаптаційних процесів, а також поєднати кожен типовий сценарій з відповідним пакетом регіональних та внутрішньогосподарських заходів (табл. 3.18).

Матриця дає змогу визначити й тип адаптивної стратегії за кожним індикатором, зіставивши знаки ординат векторів галузі ($Y_г$) та підприємства ($Y_п$). Якщо спадний тренд спостерігається на обох рівнях, проблема має переважно системний характер, і підприємству потрібна стабілізаційна стратегія з опорою на регіональні програми підтримки. Якщо галузь відновлюється, а підприємство відстає, на перший план виходять внутрішні дисфункції, що потребує реструктуризаційної стратегії на рівні господарства. Проактивна стратегія доцільна тоді, коли підприємство випереджає галузь і нарощує власні переваги.

Таблиця 3.18

Матриця вибору адаптаційних рішень на рівні галузі і підприємства

Індикатор	Вектор галузі $\overleftrightarrow{A}_{\text{г}}$	Вектор підпри-ємства $\overleftrightarrow{A}_{\text{п}}$	Варіанти рішень та центри відповідальності
Продуктивність угідь	(0; 1,577; −0,039)	(0; 1,877; −0,464)	**Регіональний рівень (департамент агропромислового розвитку ОВА):** цільові програми гуманітарного розмінування, підтримка відновлення зрошувальних систем, субсидування доступу до насіннєвого фонду. **Рівень підприємства (головний агроном / операційний менеджмент):** адаптивна корекція структури посівів, впровадження вологозберігальних технологій та оптимізація сівозмін.
Продуктивність праці	(0; 2,151; −0,097)	(0; 1,509; −0,176)	**Регіональний рівень (регіональні центри зайнятості, ОВА):** програми прискореної перекваліфікації кадрів, розвиток сервісної кооперації. **Рівень підприємства (служба управління персоналом / директор):** впровадження систем матеріального стимулювання та утримання ключового персоналу, автоматизація й механізація трудомістких операцій.
Рентабельність	(0; 1,781; −0,113)	(0; 1,859; −0,442)	**Регіональний рівень (регіональна влада, інституції розвитку):** здешевлення логістичної й енергетичної інфраструктури, розширення програм пільгового кредитування. **Рівень підприємства (фінансовий директор / економічна служба):** жорсткий контролінг собівартості, оптимізація закупівельних витрат, перегляд цінової політики та структури товарної реалізації.
Експортна інтенсивність	(0; 0,935; 0,172)	(0; 1,389; −0,116)	**Регіональний рівень (профільні міністерства, ОВА):** розбудова альтернативних логістичних коридорів, сприяння міжнародній сертифікації та виходу на зовнішні ринки. **Рівень підприємства (комерційний директор / відділ збуту):** збереження чинних експортних каналів, диверсифікація портфеля покупців, запровадження моніторингу фізичних обсягів експорту.
Капітальні інвестиції	(0; 1,553; 0,228)	(0; 1,896; −0,492)	**Регіональний рівень (інвестиційні фонди, ОВА):** надання цільових грантів, кредитних гарантій та механізмів співфінансування капітальних проєктів. **Рівень підприємства (власник / генеральний директор):** пріоритезація інвестиційного бюджету з фокусом на енергоавтономність, потужності зберігання, меліорацію та оновлення критичної техніки.

Джерело: розроблено автором.

За даними табл. 3.18, для ТОВ «Семенівський агросервіс» стабілізаційний тип відповідає продуктивності угідь, продуктивності праці та рентабельності (спад на обох рівнях), реструктуризаційний – капітальним інвестиціям та експортній інтенсивності (висхідний тренд галузі за спадного тренду підприємства). Конкретизацією цих типів є стратегії технологічної

стабілізації, організаційно-кадрової консолідації, антикризового утримання, ринкової диверсифікації та вибіркового інвестиційного відновлення. Проактивного типу поки не виявлено, однак кінцеві стандартизовані оцінки 2025 р. за продуктивністю праці та часткою експорту (0,807 і 0,926) створюють передумови для переходу до нього.

Прикладна цінність розробленої моделі полягає в її здатності перетворювати розрізнені оцінки адаптивності аграрного сектору та окремого підприємства на узгоджений план управлінських дій. Порівняння парних векторів дає змогу відмежувати системні проблеми регіонального середовища від внутрішніх організаційних чи технологічних труднощів господарства.

За результатами розрахунків для ТОВ «Семенівський агросервіс» визначено ключові пріоритети: підвищення продуктивності земель, виробітку праці, рентабельності та відновлення інвестиційної активності за одночасного збереження експортних каналів, ефективність яких варто оцінювати за реальними фізичними обсягами продажу. Такий підхід формує надійну основу для визначення черговості заходів, спрямування обмеженого фінансового ресурсу на найкритичніші ділянки та підготовки обґрунтованих заявок на регіональні програми підтримки.

Регулярне щорічне оцінювання індикаторів забезпечує безперервний моніторинг, дає змогу оперативно перевіряти результативність ухвалених рішень і поступово скорочувати виявлені відхилення. Апробація на прикладі одного підприємства має ілюстративний характер: вона підтверджує працездатність моделі та логіку переходу від розрахунків до рішень, а поширення моделі на ширшу сукупність господарств регіону є напрямом подальших досліджень.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз світового досвіду засвідчив сповільнення інноваційної динаміки аграрного сектору: середньорічний приріст сукупної факторної продуктивності у світі в останні десятиліття помітно знизився. Виокремлено п’ять моделей організації аграрних інновацій – інституційно-мережеву (ЄС), кластерно-університетську (Нідерланди), державно-технологічну водну (Ізраїль), програмно-інфраструктурну (Іспанія, Австралія) та ринково-технологічну (США). Встановлено, що жодна з них не переноситься в умови Причорномор’я цілком, тому обґрунтовано підхід «конструктора», за якого окремі елементи моделей добираються відповідно до діагностованих проблем території. Елементи моделей розмежовано за ступенем переносності: механіка, що спирається на процедури й правила, переноситься без істотних змін, те, що ґрунтується на капіталі відносин, – лише частково, а масштаб ресурсів і структура власності країн-донорів досвіду не переносяться.

2. Імплементація світових практик в Україні відбувається через зобов’язання Плану України для інструменту Ukraine Facility, процес вступу до ЄС та галузеві реформи. Найбільший прогрес досягнуто у сферах, де реформа була умовою зовнішнього фінансування або відповідала інтересам великого бізнесу: Державний аграрний реєстр (понад 200 тис. користувачів), підготовка IACS, довгостроковий план розвитку зрошувального комплексу до 2050 р., створення організацій водокористувачів (78 станом на 01.06.2026), точне землеробство у великих агрокомпаніях. Найслабшими залишаються механізми для малих і середніх господарств – консультаційно-інноваційна мережа, кооперація (381 діючий кооператив з 1039 зареєстрованих), страхування (охоплення близько 1–5 % посівів). Сформульовано принципи імплементації (відповідності проблемі, інституційної першості та інклюзивності) і на їх основі визначено послідовність дій для кожної області регіону.

3. Дизайн-менеджмент в аграрній сфері регіону, як обґрунтовано в роботі, варто розуміти ширше, ніж зазвичай: як проєктування самої системи управління, її стратегій, програм, механізмів і послуг. Виокремлено три рівні дизайн-менеджменту (стратегічний, програмно-інституційний, сервісний) з критеріями якості, сформульованими з погляду користувача системи. Запропоновано адаптований процес на основі моделі «подвійного ромба», доповнений фазою моніторингу з тригерами, що інтегрує дизайн-процес з управлінським контуром, обґрунтованим у першому розділі. Аргументовано, що низьке охоплення програм підтримки (близько 33 % потенційних отримувачів) і мінімальне використання програми компенсації розмінування в Херсонській області (368 га) значною мірою пояснюються невідповідністю дизайну механізмів можливостям користувачів.

4. Для сценарного аналізу обрано дві ключові невизначеності, безпеку морської логістики та стабільність водозабезпечення, і на їхньому перетині побудовано матрицю чотирьох сценаріїв розвитку аграрного сектору регіону до 2030 р. Обґрунтовано шість стратегічних векторів. До них належать водоощадне адаптивне землеробство, логістична стійкість і локальна додана вартість, повернення землі та людського капіталу, цифрово-інституційна інтеграція, кооперація й мережеві форми співпраці, а також фінансова стійкість і управління ризиками. Доцільність зазначених векторів верифіковано для кожного зі сценаріїв та диференційовано за рівнем пріоритетності для областей відповідно до виокремленої типології.

5. Запропоновано шість організаційно-економічних механізмів: водно-інституційний, кооперативно-мережевий, фінансово-ризиковий, земельно-відновлювальний, цифрово-інформаційний і стратегічно-координаційний. Кожен із них відповідає певному стратегічному вектору і спирається як на результати діагностики, так і на міжнародні емпіричні дослідження. Запропоновано адаптивно-поліцентричну модель управління аграрною сферою регіону, що передбачає функціонування трьох рівнів прийняття рішень, діяльність Регіональної ради з питань аграрної стійкості як

інтеграційної («мостової») структури та впровадження багатошвидкісного управлінського циклу (зі щорічною, квартальною та позачерговою періодичністю).

6. Спільну модель конкретизовано для областей: експортно-інноваційна модель для Одеської, адаптивно-відновлювальна для Миколаївської та проєктно-відновлювальна для Херсонської області. Розроблено регіональну збалансовану систему показників за чотирма перспективами з базовими значеннями, підтвердженими результатами діагностики, та три етапи впровадження механізмів на 2026–2030 рр.: інституційний, пілотний та етап масштабування. Реалізація запропонованих засад дає змогу перейти від фрагментарних заходів підтримки до цілісного, адаптивного стратегічного управління аграрною сферою Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності.

7. Для підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах зовнішньої турбулентності запропоновано модель оцінювання адаптивності підприємств аграрного сектору регіону, яка має дворівневий характер й інтегрує мезорівень (аграрний сектор регіону) та мікрорівень (окреме підприємство) в єдиний контур стратегічного контролінгу. Адаптація розглядається як керований процес збереження операційної життєздатності, організаційної реконфігурації та відновлення результативності бізнес-процесів після шоків. Якщо регіональний контур задає зовнішні інституційно-інфраструктурні параметри середовища, то на рівні господарства адаптивність реалізується через цілеспрямовані управлінські впливи на виробничу, кадрову, фінансову, збутову та інвестиційну підсистеми. Запропонований аналітичний алгоритм (обчислення середніх, дисперсії, стандартизованих відхилень Z_{it} та побудова векторів адаптивності в координатах (0; X; Y)) перетворює статистичні спостереження на індикатори раннього попередження для менеджменту. Зіставлення координат максимального відхилення (X) та усередненого тренду (Y) дає змогу

керівництву підприємства розмежовувати зовнішні ринкові обмеження та внутрішні організаційні дисфункції.

8. Практичну апробацію розробленого інструментарію здійснено на матеріалах аграрного комплексу Миколаївської області (2020–2025 рр.) та ТОВ «Семенівський агросервіс» (2021–2025 рр.). Розраховані вектори адаптивності підприємства зафіксували спадний інтегральний тренд ($Y < 0$) за всіма базовими індикаторами, найглибший – за продуктивністю угідь, рентабельністю та обсягами капіталовкладень. За продуктивністю праці середній тренд підприємства дещо глибший, ніж у секторі ($Y_{\text{п}} = -0{,}176$ проти $Y_{\text{г}} = -0{,}097$), проте за кінцевою стандартизованою оцінкою 2025 р. підприємство випереджає сектор (0,807 проти −0,900); за експортною інтенсивністю та капітальними інвестиціями тренди підприємства і сектору розходяться. Оскільки від'ємна ордината Y відображає кумулятивний зсув за весь період і не враховує локального пожвавлення 2024–2025 рр., її інтерпретацію поєднано з кінцевими стандартизованими оцінками. На цій основі сформовано матрицю вибору адаптаційних стратегій та управлінських рішень, яка для ТОВ «Семенівський агросервіс» обґрунтовує комбінацію стратегій технологічної стабілізації, організаційно-кадрової консолідації, антикризового утримання, ринкової диверсифікації та вибіркового інвестиційного відновлення. Прикладна цінність моделі для менеджменту полягає у формалізації регламенту ухвалення рішень, розподілі антикризових заходів за функціональними центрами відповідальності (генеральний, фінансовий, комерційний директори, головний агроном) та забезпеченні безперервного моніторингу ефективності їх реалізації. Апробація на прикладі одного господарства має ілюстративний характер і підтверджує працездатність моделі; її поширення на ширшу сукупність підприємств регіону є напрямом подальших досліджень.

Список використаних джерел до розділу 3

1. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025: European Union. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_354e7040/full-report/european-union_2e29a59b.html (date of access: 29.09.2026).

2. EU CAP Network. EIP-AGRI Operational Groups: Innovation in practice : conference report. Brussels, 2025. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/publications/2025-05/eu-cap-network-report-eip-agri-og-conference.pdf (date of access: 29.09.2026).

3. Statistics Netherlands (CBS). Value of agricultural exports up by over 8 percent in 2025. The Hague, 16.01.2026. URL: https://www.cbs.nl/en-gb/news/2026/03/value-of-agricultural-exports-up-by-over-8-percent-in-2025 (date of access: 29.09.2026).

4. Marin P., Tal S., Yeres J., Ringskog K. Water Management in Israel: Key Innovations and Lessons Learned for Water-Scarce Countries. Washington, DC : World Bank, 2017. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/657531504204943236/pdf/Water-management-in-Israel-key-innovations-and-lessons-learned-for-water-scarce-countries.pdf (date of access: 29.09.2026).

5. Gobierno de España. El Plan de Recuperación contribuye a la mayor modernización de regadíos en España. 07.11.2025. URL: https://planderecuperacion.gob.es/noticias/plan-recuperacion-contribuye-mayor-modernizacion-regadios-prtr (date of access: 29.09.2026).

6. Australian Government, Department of Agriculture, Fisheries and Forestry. Future Drought Fund. Canberra, 2026. URL: https://www.agriculture.gov.au/agriculture-land/farm-food-drought/drought/future-drought-fund (date of access: 29.09.2026).

7. McFadden J., Njuki E., Griffin T. Precision Agriculture in the Digital Era: Recent Adoption on U.S. Farms : Summary (EIB-248). Washington, DC : USDA

Economic Research Service, 2023. URL: https://ers.usda.gov/sites/default/files/_laserfiche/publications/105894/EIB-248_Summary.pdf?v=99197 (date of access: 29.09.2026).

8. Жук В. М., Василішин С. І., Неид Ю. С. Моделі аграрного устрою та аграрної політики: компаративний аналіз українського і світового досвіду та можливості його використання. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. С. 222–230. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-69.

9. WIPO. Global Innovation Index 2025: Ukraine economy profile. Geneva : WIPO, 2025. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf (date of access: 29.09.2026).

10. Міністерство економіки України. Ukraine Facility : офіційний сайт Плану України. Київ, 2026. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/home/ (дата звернення: 29.09.2026).

11. European Commission. Proposal for a Council Implementing Decision amending Implementing Decision (EU) 2024/1447 on the approval of the assessment of the Ukraine Plan. COM(2025) 365 final. Brussels, 30.06.2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52025PC0365 (date of access: 29.09.2026).

12. Interfax-Ukraine. Ukraine to launch IACS agricultural control system by end-2026 to align with EU rules – minister. 07.04.2026. URL: https://en.interfax.com.ua/news/economic/1157489-amp.html (date of access: 29.09.2026).

13. Держгеокадастр. Закон України від 17 лютого 2022 року № 2079-IX «Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель». Київ, 2022. URL: https://land.gov.ua/zakon-ukrainy-vid-17-liutoho-2022-roku-pro-orhanizatsii-vodokorystuvachiv-ta-stymuliuvannia-hidrotekhnichnoi-melioratsii-zemel/ (дата звернення: 29.09.2026).

14. Міністерство економіки України. Зрошення відновлюють самі аграрії: в Україні вже працюють 78 організацій водокористувачів. 01.06.2026.

URL: https://me.gov.ua/News/Detail/5703bf29-2b11-49e7-84b2-978ea73ec682 (дата звернення: 29.09.2026).

15. Укрінформ. В Україні за держпрограмою розмінували 16,4 тисячі гектарів сільгоспземель. 22.07.2026. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4146963-v-ukraini-za-derzprogramou-rozminuvali-164-tisaci-gektariv-silgospzemel.html (дата звернення: 29.09.2026).

16. Latifundist.com. Агрострахування в Україні 2026: як захистити врожай від морозів, посухи та ризиків війни. 30.03.2026. URL: https://latifundist.com/spetsproekt/1230-strahuvannya-posiviv-skilki-tse-koshtuye-chomu-rinok-dosi-malij-i-shcho-zminyuye-derzhpidtrimka (дата звернення: 29.09.2026).

17. Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу. Результати діяльності сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів станом на 1 січня 2024 року. Київ, 2024. URL: https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2025/01/rezultati-dijalnosti-silskogospodarskih-obslugovujuchih-kooperativiv-stanom-na-1-sichnja-2024-roku.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

18. Sinha R., Karimi P., Rosa L., Ragettli S. The Future of Irrigation in Ukraine. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074575405/pdf/P18019816676490c1b4fc1484bbd031258.pdf (date of access: 29.09.2026).

19. Brown T. Design Thinking. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, no. 6. P. 84–92. URL: https://hbr.org/2008/06/design-thinking (date of access: 29.09.2026).

20. Dorst K. The core of 'design thinking' and its application. Design Studies. 2011. Vol. 32, no. 6. P. 521–532. DOI: https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006.

21. FAO. Ukraine: FAO surveys impact of war on agricultural enterprises. Rome : FAO, 23.09.2025. URL: https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/en/c/1742727/ (date of access: 29.09.2026).

22. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту відповідності державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників вимогам доступності та прозорості : затв. рішенням від 25.11.2025 № 28-4. Київ, 2025. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/28-4_2025/Zvit_28-4_2025.pdf (дата звернення: 29.09.2026).

23. Design Council. The Double Diamond. London : Design Council, 2026. URL: https://www.designcouncil.org.uk/resources/the-double-diamond/ (date of access: 29.09.2026).

24. Ukrainian Sea Ports Authority. Ukrainian Seaports Fulfilled More Than 95% of Cargo Handling Targets in 2025 Despite Unprecedented Security Pressure. Kyiv : USPA, 15.01.2026. URL: https://www.uspa.gov.ua/en/news-en/ukrainian-seaports-fulfilled-more-than-95-of-cargo-handling-targets-in-2025-despite-unprecedented-security-pressure (date of access: 29.09.2026).

25. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review. 1995. Vol. 36, no. 2. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/ (date of access: 29.09.2026).

26. МОСТ. На Херсонщині затвердили програму зрошення на 2025–2027 роки: втрачено понад 300 тис. га земель. 27.06.2025. URL: https://most.ks.ua/news/url/na-hersonschini-zatverdili-programu-zroshennja-na-2025-2027-roki/ (дата звернення: 29.09.2026).

27. Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J. Adaptive governance of social-ecological systems. Annual Review of Environment and Resources. 2005. Vol. 30. P. 441–473. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511.

28. Ostrom E. Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. American Economic Review. 2010. Vol. 100, no. 3. P. 641–672. DOI: https://doi.org/10.1257/aer.100.3.641.

29. Pék É., Fertő I., Giusti S., Salman M. Combined Systematic Review and Meta-Analysis of Ground-Level Impacts of Management Transfer to Poor Farmers

in Developing Countries. Water Resources Management. 2024. Vol. 38, no. 5. P. 1737–1752. DOI: https://doi.org/10.1007/s11269-024-03763-6.

30. Kaplan R. S., Norton D. P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review. 2000. September–October. URL: https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it (date of access: 29.09.2026).

31. Школьний О. О., Білоножко В. Я. Інноваційні аспекти трансформації глобальних агропродовольчих систем в контексті сталого розвитку. Агросвіт. 2025. № 18. С. 23–27. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.18.23.

32. Novak I., Klymenko L., Shkolnyi O., Dluhoborska L., Zagorodniuk O., Chukina I., Halahur Yu. Attaining a Competitive Edge in the Agrifood System: Integrating Regenerative Strategies and Digital Technologies for Sustainable Development. Navigating the Technological Tide. Cham : Springer, 2024. Vol. 1082. P. 289–297. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-67434-1_27.

33. Prokofieva K., Danko Y., Kazanko R., Rymartsov V. Evolution of the concept of digital enterprise management systems and the formation of approaches to assessing their effectiveness. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2026. Vol. 11, no. 1. P. 331–335. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-62.

34. Nifatova O., Ladyka V., Hryshyna Y., Danko Y. Agricultural education in times of war: Strategic visions, leadership practices and post-war reconstruction. Problems and Perspectives in Management. 2023. Vol. 21, issue 2 (spec. issue). P. 87–97. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.11.

35. Кустріч Л. О. Агрологістичні хаби як невід'ємна складова розвитку аграрного сектору України. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-14.

36. Кустріч Л. О. Фінансовий ризик-менеджмент у сфері логістики. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 71. С. 167–173. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct71-29.

37. OECD. Strengthening Agricultural Resilience in the Face of Multiple Risks. Paris : OECD Publishing, 2020. DOI: https://doi.org/10.1787/2250453e-en.

38. Meuwissen M. P. M., Feindt P. H., Spiegel A. et al. A framework to assess the resilience of farming systems. Agricultural Systems. 2019. Vol. 176. Article 102656. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102656.

39. Holman I. P., Hess T. M., Rey D., Knox J. W. A Multi-Level Framework for Adaptation to Drought Within Temperate Agriculture. Frontiers in Environmental Science. 2021. Vol. 8. Article 589871. DOI: https://doi.org/10.3389/fenvs.2020.589871.

40. Головне управління статистики у Миколаївській області. Зовнішня торгівля товарами Миколаївської області за 2024 рік. URL: https://www.mk.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 15.11.2026).

41. Миколаївська обласна військова адміністрація. Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 року. URL: https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/Image/POSTKOM/3_strategij_dod01.pdf (дата звернення: 15.11.2026).

42. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції (річні дані). URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/kapitalni-investytsiyi-richna (дата звернення: 15.11.2026).

ВИСНОВКИ

У дисертації розв’язано наукове завдання організаційно-економічної діагностики та управління аграрною сферою території, яка перебуває під одночасним тиском воєнних, кліматичних, ринкових і регуляторних шоків. Отримані результати дають підстави для таких висновків і пропозицій:

1. Уточнено зміст аграрної сфери як регіональної соціально-економічної системи, розмежовано фактори і чинники її розвитку та визначено контур управління. Аграрну сферу Причорномор’я доцільно розглядати не як сукупність сільськогосподарських підприємств, а як регіональну соціально-економічну систему, у якій виробництво нерозривно пов’язане з портами, зрошенням, переробкою, сільськими територіями та інституціями. Розмежування факторів (наявних умов і ресурсів) і чинників (сил, що змінюють їхній стан) дало змогу впорядкувати сім груп детермінант розвитку і побудувати управління як безперервний цикл «діагностика, рішення, інструмент, моніторинг, коригування». Розкрито сутність глобальної турбулентності й показано, як саме її впливи доходять до аграрної сфери. Глобальна турбулентність у роботі трактується як якісний стан зовнішнього середовища, за якого частота виникнення, амплітуда та причинно-наслідкова взаємозалежність шоків перевищують адаптаційні можливості стандартних процедур інституційного планування. Вплив турбулентності на господарський комплекс здійснюється крізь ціновий, логістичний, фінансовий, кадровий, регуляторний та безпековий канали, а для південного регіону України – додатково крізь природно-ресурсний канал. Систематизація існуючих концептуальних підходів до організаційно-економічної діагностики довела, що жоден із них не забезпечує комплексної інтеграції регіонального рівня аналізу, оцінки організаційно-управлінської спроможності суб’єктів та здатності функціонувати в умовах високої часової динаміки змін; зазначене виступило методологічним підґрунтям для розробки авторської семикрокової методики діагностики.

2. Удосконалено методичний підхід до організаційно-економічної

діагностики, придатний для порівняння територій із різним рівнем шоку, і апробовано його на основі оцінки макроекономічних передумов та стану аграрної сфери Миколаївської, Одеської та Херсонської областей. Результати показали глибоку невідповідність між вагою галузі та станом її виробничої бази, а також неоднорідність самого регіону. Частка продукції АПК у товарному експорті зросла з 41 % у 2021 р. до 61 % у 2023 р. і становила 56,1 % у 2025 р., але валовий збір зернових у 2025 р. (61,0 млн т) був на 29,1 % нижчим за рекордний 2021 р. (86,0 млн т); прямі збитки галузі станом на кінець 2024 р. оцінено в 11,2 млрд дол. США, непрямі втрати – 72,7 млрд дол. США. Канали турбулентності діяли різноспрямовано: індекс продовольчих цін ФАО досяг піку у 2022 р. (144,5 пункту), індекс цін на зернові до 2025 р. знизився до 107,9 пункту, а індекс рослинних олій зріс до 161,6 пункту. У 2025 р. сукупний валовий збір пшениці в регіоні становив 59,3 %, а соняшнику – 30,7 % рівня 2021 р.; частка Одеської області у виробництві пшениці зросла з 39,9 до 64,2 %, а Херсонської скоротилася з 31,0 до 1,8 %. Інтегральний індекс становить 0,742 для Одеської, 0,621 для Миколаївської та 0,049 для Херсонської області, і це ранжування не змінилося ні за п’ятьма схемами ваг, ні за мінімаксного нормування. Виокремлено три типи аграрної сфери: відносно стійкий експортно-логістичний із кліматичною вразливістю (Одеська область), прифронтовий посушливий зі скороченою структурою виробництва (Миколаївська) та критичний із комбінованим безпековим і водним шоком (Херсонська).

3. Оцінено зрілість моніторингу організаційно-управлінських процесів і на цій основі розроблено систему моніторингу з тригерами позачергового перегляду управлінських рішень. Оцінювання виявило нерівномірну зрілість моніторингу в областях регіону, узгоджену з результатами економічної діагностики. Одеська область має повний цикл «стратегія – план заходів – звіт про моніторинг» і аграрну програму на 2026–2030 рр. обсягом понад 638 млн грн; Миколаївська область актуалізувала стратегію у 2025 р., але її аграрна програма не мала визначеного фінансування; у Херсонській області домінує програмно-проєктний, залежний від донорів тип управління.

Державні інструменти розподіляються без належного зв’язку з діагностованими потребами: за даними Рахункової палати, підтримку отримали лише близько 33 % потенційних отримувачів, а програма компенсації розмінування майже не дійшла до Херсонщини. Запропоновану систему індикаторів і тригерів за вісьмома каналами розроблено, щоб скоротити відстань між появою загрози та реакцією управління.

4. Узагальнено світовий досвід організації аграрних інновацій і визначено принципи та умови його імплементації в Україні. Світовий досвід аграрних інновацій узагальнено в п’ять моделей: інституційно-мережеву (ЄС), кластерно-університетську (Нідерланди), державно-технологічну водну (Ізраїль), програмно-інфраструктурну (Іспанія, Австралія) та ринково-технологічну (США). Жодна з них не переноситься на південь України цілком, тому обґрунтовано принцип «конструктора» – добору елементів під конкретну діагностовану проблему. В Україні імплементація найуспішніша там, де реформа є умовою зовнішнього фінансування або збігається з інтересами великого бізнесу: Державний аграрний реєстр, підготовка до запровадження IACS, створення організацій водокористувачів (78 станом на 01.06.2026, з них 18 в Одеській області), точне землеробство у великих компаніях. Найслабшими лишаються механізми для малих і середніх господарств – консультування, кооперація, страхування; сформульовано принципи імплементації: відповідності проблемі, інституційної першості та інклюзивності. Елементи світового досвіду розмежовано за ступенем переносності (переносяться без істотних змін, частково або не переносяться), і для кожної області регіону визначено власну послідовність імплементації. Обґрунтовано застосування дизайн-менеджменту до проєктування системи управління аграрною сферою. Три його рівні (стратегічний, програмно-інституційний і сервісний) оцінюються за критеріями, сформульованими з позиції користувача системи. Адаптований до аграрної сфери «подвійний ромб» із додатковою фазою моніторингу поєднує проєктування рішень з управлінським контуром, обґрунтованим у першому розділі. Висловлено аргументи на користь того, що низьке охоплення програм і мінімальне

використання коштів на розмінування в Херсонській області значною мірою пояснюються невідповідністю дизайну механізмів можливостям їхніх користувачів, а не лише нестачею ресурсів.

5. Розроблено сценарії розвитку регіону до 2030 р., обґрунтовано стратегічні орієнтири його розвитку та сформовано систему організаційно-економічних механізмів їх реалізації. Матрицю з чотирьох сценаріїв до 2030 р. побудовано на основі двох ключових невизначеностей – безпеки морської логістики та водозабезпечення, що дало змогу конкретизувати стратегічні орієнтири в шести векторах: водоощадне адаптивне землеробство; логістичну стійкість і локальну додану вартість; повернення землі та людського капіталу; цифрово-інституційну інтеграцію; кооперацію та мережеві форми співпраці; фінансову стійкість і управління ризиками. Перевірка векторів за сценаріями показала, що перші чотири доцільні за будь-якого розвитку подій, а два останні – лише частково залежно від сценарію; для кожної області визначено власну послідовність пріоритетів. Сформовано систему організаційно-економічних механізмів реалізації векторів. Вона складається з шести механізмів (водно-інституційного, кооперативно-мережевого, фінансово-ризикового, земельно-відновлювального, цифрово-інформаційного, стратегічно-координаційного), пов’язаних із векторами й обґрунтованих як результатами діагностики, так і міжнародними емпіричними дослідженнями.

6. Розроблено модель управління аграрною сферою регіону, конкретизовано її для областей, сформовано систему показників і визначено етапи впровадження. Механізми поєднано в адаптивно-поліцентричну модель управління з трьома рівнями рішень, регіональною радою з питань аграрної стійкості як «мостовою» структурою та циклом трьох швидкостей: щорічним, квартальним і позачерговим. Модель конкретизовано для трьох областей: експортно-інноваційну для Одеської, адаптивно-відновлювальну для Миколаївської та проєктно-відновлювальну для Херсонської. Розроблено регіональну збалансовану систему показників із чотирма перспективами, базові значення якої підтверджені діагностикою, і три етапи впровадження на

2026–2030 рр.: інституційний, пілотний та етап масштабування.

7. Запропоновано модель оцінювання адаптивності підприємств аграрного сектору регіону, яка має дворівневий характер й інтегрує галузеві та мікроекономічні індикатори через послідовний аналітичний алгоритм, що охоплює обчислення центральних тенденцій, дисперсійних параметрів, стандартних відхилень, стандартизованих відхилень і векторів адаптивності. Зіставлення векторів у діагностичній матриці розмежовує системні чинники середовища та внутрішні рішення бізнесу, пов’язуючи виявлені розбіжності з конкретними діями на рівні регіону й підприємства. Апробація методики на прикладі аграрного сектору Миколаївщини та ТОВ «Семенівський агросервіс» виявила переважно спадну динаміку виробничих, фінансових та інвестиційних показників попри локальне пожвавлення у 2024–2025 рр. На основі отриманої матриці для господарства сформовано пакет пріоритетних заходів, серед яких: підвищення віддачі земель через корекцію сівозмін і вологозберігальні технології; зростання продуктивності праці завдяки механізації та раціоналізації штату; відновлення рентабельності шляхом контролю витрат і перегляду структури збуту; поетапне оновлення основних засобів із фокусом на техніку, зберігання й енергоавтономність, а також збереження та диверсифікація експортних каналів з обов’язковим обліком фізичних обсягів продажів.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Бойко Є. О., Іртищева І. О., Вернюк Н. О., Бойко О. С. Економічна турбулентність агровиробництва в умовах воєнного стану та стратегічні вектори розвитку в період повоєнного відновлення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2023. № 3. С. 18–23. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-3 *(0,56 друк. арк., особистий внесок:* визначення впливу економічної турбулентності на агровиробництво – *0,34 друк. арк.)* **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

2. Бойко Є. О., Бойко О. С. Економічна діагностика розвитку аграрної сфери: воєнні реалії та завдання управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Т. 8, № 3. С. 101–108. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-14 *(0,70 друк. арк., особистий внесок:* проведення економічної діагностики розвитку аграрної сфери – *0,60 друк. арк.)*. **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

3. Бойко Є. О., Вернюк Н. О., Бойко О. С. Теоретичні підходи щодо управління бізнес-процесами в аграрній сфері: сутність, класифікація, переваги. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Т. 9, № 4. С. 86–91. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-13 *(0,60 друк. арк., особистий внесок:* сутність та класифікація управління бізнес-

процесами в аграрній сфері – *0,44 друк. арк.)*. **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

4. Бойко Є. О., Павленко О. П., Бойко О. С., Арчибісова Д., Черкаський Г. І. Європейський досвід цифрової трансформації бізнес-процесів в аграрній сфері та шляхи їх імплементації у національних реаліях. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Т. 10, № 2. С. 284–288. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-55 (0,50 *друк. арк., особистий внесок:* аналіз європейського досвіду цифровізації в аграрній сфері – *0,33 друк. арк.)*. **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

5. Крамаренко І. С., Бойко Є. О., Іщенко О. А., Бойко О. С., Хігазі Ю. В. Біотехнології як стратегічний напрям інноваційного розвитку економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2025. № 2. С. 121–125. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-28 (0,50 *друк. арк., особистий внесок:* органічне виробництво як напрям інноваційного розвитку – *0,33 друк. арк.)*. **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

6. Бойко О. С. Кадрове забезпечення аграрної сфери Причорноморського регіону: діагностика та механізми підтримки. *Актуальні проблеми економіки.* 2026. № 4 (298). С. 780–789. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-298-780-789 *(1,00 друк. арк.)* **Входить до наукометричних баз реферування та індексування:** Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

7. Бойко О. С. Організаційно-економічна діагностика аграрної сфери Причорноморського регіону як основа адресних механізмів фінансово-кредитного та інституційного забезпечення. *Актуальні проблеми економіки. 2026. № 6 (300). С. 472–483.* DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-300-472-483 *(0,96 друк. арк.)* **Входить до наукометричних баз реферування**

та індексування: Index Copernicus International (ICI), Google Scholar, Crossref, OUCI.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

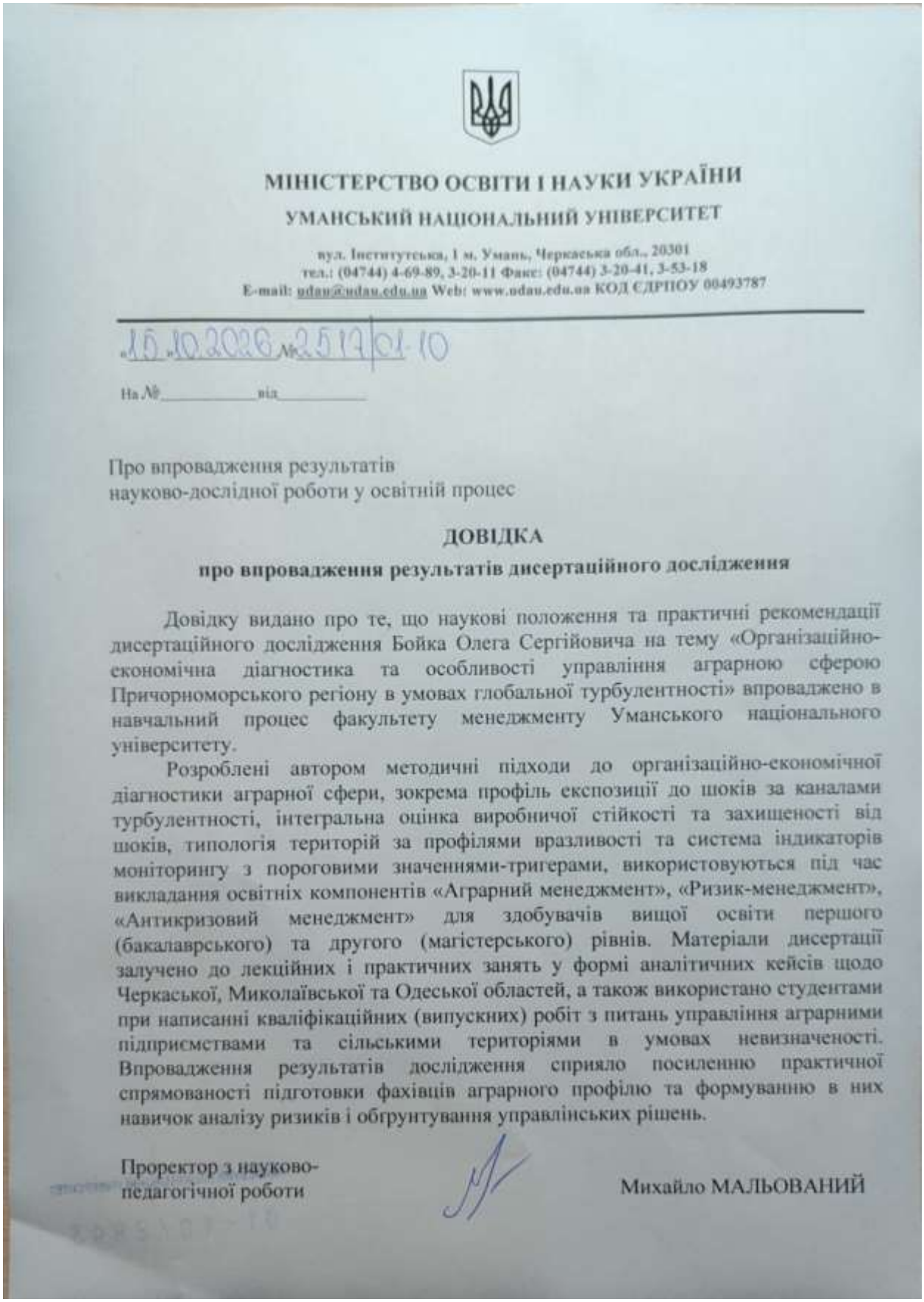
8. Бойко О. С. Перспективи забезпечення продовольчої безпеки підприємствами аграрної сфери України на національному та глобальному рівнях. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи* : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Умань, 17 жовт. 2024 р.) / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. Умань : ВІЗАВІ, 2024. С. 33–35. (0,20 друк. арк.)

9. Бойко О. С. Сутність та завдання економічної діагностики розвитку підприємств аграрної сфери. *Концептуальні засади ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Умань, 27 черв. 2024 р.). (0,20 друк. арк.)

10. Boyko O. Organizational and Economic Diagnostics and Adaptive Management in the Agricultural Sector of Mykolaiv Region in the Conditions of Global Challenges. *Achievements of Science and Education in the Modern World* : Proceedings of the 3rd International Scientific Conference (Birmingham, United Kingdom, 9 June 2026). Lulu Press, Inc., 2026. P. 19–22. (0,20 друк. арк.)

Додаток Б

Довідки про впровадження



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська, 1 м. Умань, Черкаська обл., 20301
тел.: (04744) 4-69-89, 3-20-11 Факс: (04744) 3-20-41, 3-53-18
E-mail: udau@udau.edu.ua Web: www.udau.edu.ua КОД ЄДРПОУ 00493787

«16» 10 2020 № 2519/01-10

На № _____ від _____

Про впровадження результатів
науково-дослідної роботи у освітній процес

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Довідку видано про те, що наукові положення та практичні рекомендації дисертаційного дослідження Бойка Олега Сергійовича на тему «Організаційно-економічна діагностика та особливості управління аграрною сферою Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності» впроваджено в навчальний процес факультету менеджменту Уманського національного університету.

Розроблені автором методичні підходи до організаційно-економічної діагностики аграрної сфери, зокрема профіль експозиції до шоків за каналами турбулентності, інтегральна оцінка виробничої стійкості та захищеності від шоків, типологія територій за профілями вразливості та система індикаторів моніторингу з пороговими значеннями-тригерами, використовуються під час викладання освітніх компонентів «Аграрний менеджмент», «Ризик-менеджмент», «Антикризовий менеджмент» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів. Матеріали дисертації залучено до лекційних і практичних занять у формі аналітичних кейсів щодо Черкаської, Миколаївської та Одеської областей, а також використано студентами при написанні кваліфікаційних (випускних) робіт з питань управління аграрними підприємствами та сільськими територіями в умовах невизначеності. Впровадження результатів дослідження сприяло посиленню практичної спрямованості підготовки фахівців аграрного профілю та формуванню в них навичок аналізу ризиків і обґрунтування управлінських рішень.

Проректор з науково-
педагогічної роботи Михайло МАЛЬОВАНИЙ

ТОВ «СЕМЕНІВСЬКИЙ АГРОСЕРВІС»
55330, Миколаївська обл., Первомайський р-н., с. Семенівка
вул. Шкільна, 28 тел. 097-917-24-31
ЄДРПОУ: 30954067
e-mail:s.agroservis@meta.ua

№188 від 18.12.2025 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Довідку видано про те, що результати дисертаційного дослідження Бойко Олега Сергійовича на тему «Організаційно-економічна діагностика та особливості управління аграрною сферою Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності» використано в діяльності ТОВ «Семенівський агросервіс». Підприємство застосувало розроблену автором методику організаційно-економічної діагностики, зокрема інтегральну оцінку виробничої стійкості та захищеності від шоків, а також матрицю відповідності «проблема — механізм — інструмент — адресат — очікуваний результат». На її основі сформовано перелік пріоритетних управлінських дій щодо обслуговування сільськогосподарських виробників громади: переглянуто графік надання механізованих послуг з урахуванням посушливості сезону, визначено резервні канали зберігання та відвантаження продукції на випадок збоїв портової логістики, а також опрацьовано можливості залучення пільгового кредитування за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %» і компенсації вартості техніки вітчизняного виробництва. Запропоновані автором індикатори моніторингу фінансового та логістичного каналів турбулентності включено до системи щоквартального аналізу діяльності підприємства. Впровадження розробок підвищило узгодженість управлінських рішень, дало змогу завчасно виявляти ризики втрати замовлень і ліквідності та посилило адресність співпраці з господарствами-клієнтами.

Заступник директора
ТОВ «Семенівський агросервіс» Віталій ЛИСЕНКО

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБЕРІГ»
55330, Миколаївська обл., Первомайський р-н., с. Семенівка,
вул. Шкільна, 44 тел. 097-917-24-31
ЄДРПОУ: 31976385

№ 105 від 11.12.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Довідку видано про те, що результати дисертаційного дослідження Бойко Олега Сергійовича на тему «Організаційно-економічна діагностика та особливості управління аграрною сферою Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності» впроваджено в діяльність ПрАТ «Оберіг». Підприємство використало запропонований автором профіль експозиції до шоків за каналами турбулентності (ціновий, логістичний, природно-ресурсний, безпековий, фінансовий, кадровий, регуляторний), а також систему індикаторів моніторингу з пороговими значеннями-тригерами позачергового перегляду управлінських рішень. На цій основі уточнено структуру посівних площ на користь культур з раннім збором урожаю, запроваджено щомісячне відстеження цінових субіндексів FAO і стану портової логістики під час планування збуту, а також закріплено за відповідальними працівниками порядок реагування на перевищення порогових значень. Застосування розробок дало змогу скоротити час між появою загрози та ухваленням рішення, зменшити залежність фінансового результату від літньої посухи та коливань світових цін і підвищити обґрунтованість планових рішень в умовах невизначеності.

Голова наглядової ради ПрАТ «Оберіг»
кандидат економічних наук Олександр ЧЕБАН

БЛАГОДАТНЕНСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
вул. Ювілейна , 16 , с. Благодатне Первомайського району Миколаївської області . 55325 : код ЄДРПОУ 04376668; E- mail: blagodatne_arb@ukr.net

№ 266/02-35 від 15.09.2026 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Довідку видано про те, що в процесі підготовки дисертації на тему «Організаційно-економічна діагностика та особливості управління аграрною сферою Причорноморського регіону в умовах глобальної турбулентності» її автор Бойко Олег Сергійович неодноразово доповідав на засіданнях Благодатненської сільської ради та її постійних комісій про роботу очолюваного ним підприємства ПрАТ «Оберіг» і про результати наукового дослідження, які він послідовно впроваджує в реальному секторі економіки, а саме в агро бізнесі. Запропоновані автором рекомендації щодо діагностики вразливості аграрних господарств до цінових, логістичних, кліматичних і безпекових шоків та системи раннього реагування на них заслуговують на увагу, отримали схвальні відгуки депутатів місцевої ради і рекомендовані до впровадження на території громади. Окремі положення дослідження вже імплементовано в роботі інших аграрних підприємств громади, зокрема: моніторинг індикаторів ризику з пороговими значеннями для позачергового перегляду виробничих і збутових рішень; адаптація структури посівних площ до посухи за рахунок розширення культур з раннім збором урожаю; резервування потужностей зберігання та каналів відвантаження продукції на випадок збоїв портової логістики; залучення пільгового кредитування та программ державної підтримки через Державний аграрний реєстр. Практичне застосування розробок підтвердило їх доцільність для підвищення стійкості аграрного виробництва громади в умовах воєнного стану.

Сільський голова Володимир НЕГРАЙ