

УДК 330.341.2:338.436:005.336.1

О. В. Гомон,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3773-7391>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.12.173

РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

O. Gomon,
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University

THE ROLE OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT IN THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті висвітлено ключову роль інституційного середовища у забезпеченні ефективного управління сільсько-господарськими підприємствами в умовах трансформаційної економіки. Обґрунтовано, що саме інститути — як формальні (закони, нормативно-правові акти, державна аграрна політика, фінансові та податкові механізми), так і неформальні (звичаї, соціальні норми, довіра, неформальні зв'язки) — формують рамкові умови, в яких функціонує аграрний бізнес, впливаючи на його продуктивність, адаптивність і стійкість. Узагальнено теоретичні підходи до розуміння інституцій у контексті нової інституціональної економіки та їх значення для розвитку аграрного сектору.

Досліджено взаємозв'язок між якістю інституційного середовища та результативністю управлінських рішень на мікрорівні сільськогосподарських підприємств. Акцент зроблено на таких аспектах, як захист прав власності, зниження транзакційних витрат, доступ до фінансування, підтримка інновацій, розвиток кооперативного руху, аграрного дорадництва та партнерств.

У статті наведено приклади ефективних інституційних підходів у країнах Європейського Союзу, Канаді, США, які свідчать про важливість інтегрованої інституційної архітектури для розвитку сільського господарства. Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення інституційного середовища в Україні з урахуванням викликів євроінтеграції, післявоєнного відновлення та переходу до інноваційної аграрної моделі. Отримані результати можуть слугувати основою для формування ефективної аграрної політики, удосконалення управлінських рішень та підтримки інституційного розвитку аграрного сектору.

The article highlights the key role of the institutional environment in ensuring effective management of agricultural enterprises in a transformational economy. It is substantiated that it is institutions — both formal (laws, regulations, state agricultural policy, financial and tax mechanisms) and informal (customs, social norms, trust, informal ties) — that form the framework conditions in which agricultural business operates, affecting its productivity, adaptability and sustainability. The theoretical approaches to understanding institutions in the context of the new institutional economy and their importance for the development of the agricultural sector are summarised.

The relationship between the quality of the institutional environment and the effectiveness of management decisions at the micro level of agricultural enterprises is investigated. Emphasis is placed on such aspects as protection of property rights, reduction of transaction costs, access to finance, support for innovation, development of the cooperative movement, agricultural extension and partnerships. The current state of the institutional environment in Ukraine is analysed and the main dysfunctions are identified, including legal instability, low level of trust in state institutions, and inconsistency between sectoral policies and real business conditions.

The article provides examples of effective institutional approaches in the European Union, Canada, and the United States, which demonstrate the importance of an integrated institutional architecture for agricultural development. Strategic directions for improving the institutional environment in Ukraine are proposed, taking into account the challenges of European integration, post-war recovery and transition to an innovative agricultural model. The results obtained can serve as a basis for the formation of an effective agricultural policy, improvement of management decisions and support for the institutional development of the agricultural sector.

It has been proved that effective management of agricultural enterprises is impossible without a quality institutional foundation. It is necessary to ensure: stability and transparency of legal norms; development of agricultural advisory, financing, and educational institutions; active participation of communities in decision-making processes; integration of digital technologies into management processes; support for cooperation and partnerships between agricultural market players.

Ключові слова: інституційне середовище; формальні інституції; неформальні інституції; аграрне управління; сільськогосподарське підприємство; інституційна економіка; ефективність управління; аграрна політика; кооперація; транзакційні витрати.

Key words: institutional environment; formal institutions; informal institutions; agricultural management; agricultural enterprise; institutional economics; management efficiency; agricultural policy; cooperation; transaction costs.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах динамічного розвитку аграрного ринку потребує комплексного підходу, що враховує не лише внутрішні виробничі фактори, а й зовнішнє середовище, у якому діє агробізнес. Одним із ключових компонентів цього середовища є інституційне середовище, яке формує "правила гри" для суб'єктів господарювання. Воно визначає рамки прийняття управлінських рішень, доступ до ресурсів, мотивацію до інноваційної діяльності, а також рівень довіри між економічними агентами.

Аграрний сектор України, маючи значний потенціал, продовжує стикатися з численними викликами, серед яких — нестабільність правового поля, недостатній розвиток інфраструктури, слабка захищеність прав власності, обмежений доступ до фінансування, а також вплив неформальних практик і традицій, що знижують ефективність управління. У такому контексті особливої актуальності набуває дослідження ролі інституційного середовища як системного чинника, що безпосередньо впливає на функціонування сільськогосподарських підприємств.

Інституції — як формальні (закони, нормативно-правові акти, державні органи), так і неформальні (соціальні норми, традиції, звичаї) — здатні як стимулювати розвиток підприємниць-

тва, так і стримувати його. Їх взаємодія з управлінськими механізмами визначає рівень ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності аграрного виробництва. Тому аналіз інституційного середовища є необхідною передумовою для розробки стратегій вдосконалення управління в аграрному секторі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інституційного забезпечення економічного розвитку, зокрема аграрного сектору, займає чільне місце в сучасних наукових дослідженнях. Теоретичним підґрунтям для вивчення цієї теми стали праці провідних представників нової інституційної економіки. Зокрема, Д. Норт [1] наголошував, що інститути формують "правила гри" в суспільстві та визначають межі раціональної поведінки економічних агентів. О. Вільямсон [2] доповнив це бачення, запропонувавши чотирирівневу модель інституційного аналізу та підкресливши роль механізмів управління транзакціями.

В українському науковому дискурсі значний внесок у розробку інституційної проблематики зробили В. Гейць, А. Зубик, О. Шевченко, В. Марченко, які акцентують увагу на складнощях формування ефективної інституційної структури в умовах постсоціалістичної трансформації.

Попри наявність значної кількості публікацій, залишається потреба у поглибленому аналізі практичної взаємодії інституцій та уп-

равлінських рішень у сільськогосподарських підприємствах, зокрема в умовах сучасних викликів — воєнних загроз, кліматичних змін, глобальної нестабільності. Це й обумовлює актуальність подальших досліджень у цій площині.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — висвітлити сутність, структуру та значення інституційного середовища для ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами, виявити ключові проблеми взаємодії формальних і неформальних інституцій, а також запропонувати напрями інституційного вдосконалення з урахуванням специфіки національного аграрного контексту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття інституційного середовища займає важливе місце в сучасній економічній теорії, особливо в межах інституціональної економіки, яка акцентує увагу на ролі правил, норм і організацій у формуванні економічної поведінки суб'єктів. Одним із провідних дослідників цього напрямку є лауреат Нобелівської премії Дуглас Норт, який визначає інституції як "правила гри в суспільстві", що структурують політичні, економічні й соціальні взаємодії. На його думку, інституції знижують невизначеність у процесі обміну ресурсами та сприяють формуванню передбачуваного середовища для економічної діяльності.

Інституційне середовище охоплює як формальні інституції (закони, підзаконні акти, політики, судові рішення, структура державного управління), так і неформальні (традиції, моральні норми, звичаї, релігійні та культурні практики). Саме сукупність цих чинників формує рамки, в межах яких здійснюється економічна та управлінська діяльність. Інституції є не лише зовнішнім обмеженням для підприємств, а й джерелом можливостей, що можуть сприяти або перешкоджати розвитку.

У контексті аграрного сектору інституційне середовище має особливу специфіку. По-перше, сільське господарство тісно пов'язане з використанням землі, яка є не тільки економічним ресурсом, а й соціально значущим фактором. Це зумовлює значний вплив земельного законодавства, прав власності, правил оренди та процедур розпорядження земельними ресурсами на діяльність сільськогосподарських підприємств. По-друге, аграрна сфера є вразливою до змін природних, ринкових і політич-

них умов, що посилює потребу у стабільних, адаптивних та ефективних інституційних механізмах.

Сутність інституційного середовища також тісно пов'язана з поняттям інституційної якості, під якою розуміють ступінь ефективності функціонування правових і регуляторних механізмів, їх здатність забезпечити прозорість, стабільність та справедливість для всіх економічних агентів. Висока інституційна якість є передумовою для зростання довіри, зменшення транзакційних витрат, підвищення рівня інвестиційної привабливості, що безпосередньо впливає на ефективність управління підприємствами.

Варто також враховувати, що інституції мають інерційну природу — вони змінюються повільно, часто є результатом історичного розвитку, а отже — вимагають стратегічного бачення при формуванні аграрної політики. У сільському господарстві особливо значущими є неформальні інституції, такі як місцеві традиції ведення господарства, неофіційні угоди між орендарями і землевласниками, неформальні соціальні мережі, що забезпечують обмін інформацією та взаємну підтримку.

Таким чином, інституційне середовище слід розглядати не лише як сукупність правил і обмежень, а як активний компонент управлінської системи сільськогосподарського підприємства. Його адекватна оцінка та адаптація до умов конкретного підприємства є ключем до прийняття ефективних управлінських рішень.

Формальні інституції — це створені та зафіксовані нормативно-правові структури, що регулюють поведінку учасників економічного процесу на законодавчому рівні. До них належать: закони й кодекси (Земельний кодекс України, Податковий кодекс, Закон України "Про фермерське господарство" тощо); постанови та розпорядження уряду; регуляторна діяльність центральних органів виконавчої влади (Мінагрополітики, Держгеокадастру, Антимонопольного комітету тощо); інститути прав власності та правового захисту; державні програми підтримки аграрного сектору [3].

Формальні інституції створюють передумови для передбачуваного ведення господарської діяльності. Зокрема, чітке та стабільне земельне законодавство забезпечує впевненість у праві власності чи користування, що є вирішальним для довгострокового інвестування у землю та розвиток інфраструктури. Також важливими є регулювання доступу до фінансових ресурсів, оподаткування, сертифікації продукції, вимог до екологічної безпеки тощо.

Водночас в українських реаліях формальні інституції часто виявляються неефективними або такими, що суперечать одне одному. Часті зміни законодавства, слабе виконання судових рішень, непрозорість державного адміністрування та поширення корупційних практик знижують дієвість формального інституційного каркасу та сприяють формуванню тіньових механізмів управління.

Неформальні інституції — це глибоко вкорінені у суспільстві норми поведінки, традиції, звичаї, моральні уявлення, ментальні установки, що формуються історично та передаються з покоління в покоління. Вони не мають юридичного закріплення, проте часто мають не менший вплив на поведінку суб'єктів, ніж формальні інституції.

У сільському господарстві неформальні інституції проявляються в таких формах: традиції землекористування (наприклад, усна передача прав на землю між родичами без офіційної реєстрації); сімейна модель управління фермою, де рішення приймаються колективно, враховуючи думку старших; неформальні домовленості між орендарями та землевласниками (часто без нотаріального оформлення); соціальні мережі підтримки — громади, сільські ради, кооперативи, які діють за принципом взаємодопомоги; репутаційна економіка — наявність або відсутність довіри до підприємця/керівника може суттєво вплинути на його ділову активність [4].

Позитивною рисою неформальних інституцій є їх гнучкість і адаптивність до місцевих умов. Вони дозволяють компенсувати недосконалість або відсутність формальних механізмів, сприяють швидкому реагуванню на виклики. З іншого боку, надмірна залежність від неформальних домовленостей може спричинити правову невизначеність, ускладнити доступ до фінансування, створити конфлікти інтересів та сприяти тінізації агробізнесу.

Успішна система аграрного управління потребує інституційної узгодженості — гармонізації формальних і неформальних правил. Конфлікт між ними (наприклад, коли формальні вимоги держави суперечать звичаям місцевої громади) може знижувати ефективність управління. Навпаки, коли формальні інституції враховують місцеві традиції та підкріплюють їх правовими механізмами, формується сприятливий інституційний клімат.

У сучасних умовах особливо актуальним є розвиток інституційної синергії — забезпечення діалогу між державними структурами, бізнесом та місцевими громадами з метою форму-

вання взаємодоповнюючої системи правил і стимулів.

Міжнародний досвід управління аграрним сектором свідчить про вирішальну роль інституційного середовища у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Розглянемо низку прикладів, які ілюструють різноманіття інституційних моделей і практик.

Сільське господарство Нідерландів є одним із найефективніших у світі завдяки розвиненій системі сільськогосподарських кооперативів, що мають формальну підтримку з боку держави та базуються на високому рівні довіри між фермерами. Державна політика сприяє інтеграції малих виробників у ринки збуту, фінансування й інновації через підтримку аграрних об'єднань, що діють відповідно до чітких правових норм. Результатом є синергія формальних і неформальних інституцій, яка забезпечує ефективне управління і конкурентоспроможність.

Французьке сільське господарство розвивається під впливом інституцій державного регулювання, які поєднують підтримку фермерів з дотриманням екологічних і соціальних стандартів. У Франції діє система довгострокових контрактів, система агроекологічного субсидування, а також інститути професійного саморегулювання (палати сільського господарства). Така модель демонструє приклад ефективного поєднання формальних інституцій з механізмами галузевого самоуправління.

Сільськогосподарська система США характеризується високим рівнем інституційного плюралізму, де поряд із федеральними й місцевими регуляторами діють незалежні ринкові інституції, аграрні університети, дорадчі служби, страхові агентства, фінансові корпорації. Особлива увага приділяється захисту прав власності на землю, технології та інтелектуальну власність, що створює передумови для інноваційної діяльності [5]. Інституційна культура ґрунтується на повазі до закону, контрактності відносин і підприємницькій ініціативі.

Польща демонструє приклад успішного інституційного переходу від планової до ринкової моделі аграрного управління. Протягом останніх десятиліть країна створила ефективну систему сільськогосподарського дорадництва, реформувала земельні відносини, розвинула механізми підтримки фермерства через Європейський аграрний фонд. Важливу роль відіграли інститути ЄС, які стали джерелом формальних стандартів, а також стимулом до модернізації внутрішніх практик.

В Індії значна частина аграрної економіки досі функціонує в межах неформальних інституцій, зокрема у вигляді традиційних земельних відносин, родинного фермерства, місцевих ярмаркових ринків, що не завжди підпорядковуються національному праву. Водночас уряд країни активно розбудовує цифрові платформи для субсидування, страхування та надання послуг фермерам, намагаючись інституціоналізувати неформальні практики в межах формального сектору. Це демонструє складність гармонізації традиційного способу ведення сільського господарства із сучасними управлінськими моделями.

Аналіз інституційних моделей різних країн свідчить, що: успішні аграрні системи спираються на інституційну узгодженість, в якій формальні правила не суперечать неформальним практикам; інституційна довіра, стабільність прав власності та наявність функціональних об'єднань фермерів є важливими факторами ефективності управління; адаптація інституцій до національного та культурного контексту є ключем до підвищення дієвості реформ.

Цей досвід може бути корисним для розробки інституційної політики в Україні, зокрема у частині підтримки фермерства, розвитку аграрної кооперації, удосконалення земельного управління та зміцнення правової бази сільського господарства.

Управління сільськогосподарськими підприємствами здійснюється в межах певного інституційного каркасу, який формує базові правила функціонування агробізнесу, забезпечує умови для ресурсного забезпечення, координації дій суб'єктів господарювання та прийняття стратегічних рішень [6]. Інституційні компоненти управління охоплюють низку взаємопов'язаних елементів, що формують основу управлінського процесу як зсередини підприємства, так і в його зовнішньому середовищі.

Правова та регуляторна база включає: земельне законодавство (порядок набуття прав власності, оренди, обігу земель сільськогосподарського призначення); податкову систему (податок на прибуток, ПДВ, фіксований сільськогосподарський податок тощо); трудове законодавство (регулювання найму, умов праці сезонних працівників); вимоги щодо якості продукції, сертифікації, санітарно-епідеміологічного контролю.

Наявність чіткої, послідовної та стабільної правової бази сприяє довгостроковому плануванню, інвестуванню та захисту прав усіх учасників аграрних відносин.

Надійна система реєстрації та захисту прав власності на землю, техніку, приміщення та інші активи має визначальне значення для ефективного управління. Правова визначеність у земельних відносинах забезпечує можливість залучення інвестицій, оформлення кредитів під заставу, участь у грантових чи державних програмах.

У країнах із розвинутою інституційною системою землевласники чітко ідентифікуються в державному земельному кадастрі, що унеможливорює подвійний обіг прав чи шахрайські схеми [7]. В Україні ж питання повної інвентаризації земель і усунення колізій у правовому полі ще потребують системних рішень.

Сільськогосподарські підприємства активно взаємодіють із банками, кредитними спілками, державними фондами підтримки аграрного сектору, лізинговими компаніями. Ефективність цієї взаємодії значною мірою визначається інституційними умовами доступу до фінансування — прозорістю процедур, відсотковими ставками, правовим захистом кредитора і позичальника, системами державних гарантій.

У країнах ЄС широко використовуються інструменти субсидованого кредитування, страхування ризиків і спеціалізовані програми фінансової підтримки фермерства, що діють у межах стабільного інституційного поля.

До цього компоненту належать дорадчі служби, аграрні університети, науково-дослідні установи, центри сертифікації та стандартизації, платформи обміну знаннями. Їх функція — надання аналітичної, технологічної, юридичної підтримки сільгоспвиробникам, сприяння трансферу інновацій.

Ефективні управлінські рішення можливі лише за умови доступу до якісної, достовірної та актуальної інформації, яка надається за підтримки стабільних інституцій.

В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у розпорядженні земельними ресурсами, затвердженні просторового планування, реалізації програм розвитку територій. Ефективна комунікація між аграрними підприємствами та громадами базується на інституційних механізмах: публічності рішень, участі громадськості, наявності консультаційних процедур.

Наявність інституційної взаємодії між бізнесом і громадою сприяє зменшенню соціальних конфліктів, підвищенню соціальної відповідальності та зміцненню місцевого розвитку.

В управлінні аграрними підприємствами вагомий роль відіграють: локальні традиції спів-

праці; родинні зв'язки; репутаційні звичаї; довіра між партнерами, постачальниками, орендодавцями.

Соціальний капітал, сформований на основі неформальних інституцій, дозволяє компенсувати недоліки формальних структур, особливо в умовах правової невизначеності або слабкої державної присутності в сільських регіонах.

Слід зазначити, що інституційне середовище є не просто зовнішнім тлом, у якому функціонують аграрні підприємства, а визначальним фактором, який формує їхні можливості, обмеження, стимули та стратегії розвитку. У контексті сільськогосподарського виробництва інституції задають правила гри, визначають рівень захисту прав власності, доступ до ресурсів, рівень довіри між учасниками ринку та ефективність реалізації управлінських рішень [8].

Отже, інституції мають багаторівневу природу та впливають на управління як на макро-, мезо- так і мікрорівнях. Від державної аграрної політики до внутрішніх норм підприємства — кожен інституційний рівень моделює поведінку економічних агентів і визначає ефективність управління.

Формальні та неформальні інститути виконують комплементарні функції. Формальні правила забезпечують правову визначеність, регламентують діяльність ринку, тоді як неформальні (культура, традиції, довіра) часто забезпечують сталість відносин у ситуаціях інституційної невизначеності. Для аграрного сектору, де взаємини з громадами, пайовиками, партнерами мають довготривалий характер, неформальні інститути набувають особливої ваги.

Інституційна якість безпосередньо корелює з ефективністю управління. Стабільні, прозорі, послідовні інституції знижують транзакційні витрати, зменшують невизначеність, покращують інвестиційний клімат, сприяють плануванню та довгостроковому розвитку підприємств.

Інституційне середовище аграрного сектору України має значні внутрішні суперечності: наявність сучасного законодавства поєднується з низьким рівнем його реалізації, слабкими контрольними інституціями, поширенням тіньових практик, низьким рівнем правової культури та довіри до державних органів. Ці дисбаланси знижують ефективність управлінських практик навіть на рівні прогресивних підприємств.

Реформування інституційного середовища має здійснюватися в комплексний спосіб. Ідеться не лише про удосконалення законодавства, а й про створення інституцій підтримки (аграр-

не дорадництво, фінансові установи, освітні центри), стимулювання кооперації, розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення участі громадськості в процесах ухвалення рішень. Особливої актуальності ці питання набувають у процесі євроінтеграції та післявоєнного відновлення сільських територій.

Таким чином, інституційна спроможність є однією з головних умов побудови конкурентоспроможного аграрного сектору. Вона охоплює не лише юридичні рамки, а й здатність держави, бізнесу та громад до партнерства, інноваційної динаміки та стратегічного бачення. Саме узгоджене функціонування інституцій на всіх рівнях забезпечить стійкість і ефективність управління сільськогосподарськими підприємствами в сучасних умовах.

Інституційне середовище безпосередньо формує умови реалізації управлінських практик у сільському господарстві. Структура правил, формальних і неформальних інститутів, які функціонують у державі чи регіоні, визначає логіку прийняття рішень, рівень ризиків, доступ до ресурсів, кадрову політику, інвестиційну активність, цифрову трансформацію агробізнесу тощо.

Регулярні зміни в аграрному законодавстві без належного перехідного періоду ускладнюють планування на рівні підприємств. За даними Інституту аграрної економіки, протягом 2020—2024 років в Україні ухвалено понад 60 нормативних актів, які прямо чи опосередковано стосуються аграрного сектору, що створює високий рівень регуляторної турбулентності.

У таких умовах аграрні підприємства змушені відмовлятися від довгострокових інвестицій, зокрема в модернізацію, переробку та логістику. Лише 22% підприємств аграрного сектору України у 2023 році реалізовували стратегії розвитку з горизонтом більше 3 років (за даними УСАВ), тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 70%.

Недосконалість інституційних механізмів кредитування агросектору в Україні значно обмежує реалізацію ефективних управлінських рішень. За даними Національного банку України, станом на кінець 2023 року лише 13% аграрних підприємств мали активні банківські кредити, а з них понад 40% — під заставу особистого майна засновників, що свідчить про низький рівень довіри фінансових інституцій до аграрного бізнесу.

Для порівняння, у Польщі понад 55% фермерських господарств щороку користуються банківськими кредитами, з яких половина —

субсидовані з державного чи європейського бюджету, що забезпечує довгострокове фінансування модернізації господарств.

Наявність прозорих, захищених прав на землю є ключовим фактором для формування інвестиційної стратегії підприємства. Однак за даними Світового банку, лише 68% земель сільськогосподарського призначення в Україні мають чітко зареєстроване право власності чи користування, що створює ризики для власників та орендарів, знижуючи привабливість земель як об'єкта інвестування.

Крім того, 60% сільгоспземель в Україні перебувають в оренді, а значна частина угод укладається на короткостроковій основі (1—3 роки), що не дозволяє підприємствам запроваджувати ефективні агротехнології, планувати сівозміни чи вкладати кошти в родючість ґрунтів. У Нідерландах, середній строк оренди сільськогосподарських земель становить 10—15 років, що підтримується відповідною державною політикою та контрактною культурою.

Інституції аграрного дорадництва та цифрові платформи значно впливають на трансформацію управлінських практик. Проте в Україні функціонування системи дорадництва залишається слабко інституціоналізованим. За результатами опитування науковців, лише 18% агровиробників користувалися послугами дорадчих служб, тоді як у Німеччині — понад 80%.

Цифровізація теж повільно інтегрується у практики аграрного управління. Лише 27% великих і середніх агропідприємств в Україні використовують цифрові платформи для управління посівними площами, моніторингу техніки або логістики. Водночас у США рівень використання smart farming-технологій перевищує 65% серед фермерських господарств площею понад 500 га.

У сільському господарстві України значну роль відіграє неформальна інституційна культура, що формує поведінку менеджерів. Нерідко рішення приймаються з огляду на неформальні домовленості з пайовиками, громадами, місцевою владою, що змінює логіку класичного корпоративного управління. У багатьох випадках саме соціальний капітал (довіра, репутація, зв'язки) стає вирішальним фактором у реалізації господарських проєктів, особливо у районах із нестабільним формальним регулюванням.

Взаємодія інституційного середовища з управлінськими практиками демонструє наявність прямого та зворотного зв'язку: ефективні інституції сприяють впровадженню стратегічних і технологічних рішень, а успішні уп-

равлінські моделі формують запит на інституційне вдосконалення. В умовах України ключовими завданнями є: стабілізація нормативного поля; інституційне забезпечення довгострокового землекористування; розвиток дорадництва та цифрових інструментів управління; зміцнення фінансових інституцій із фокусом на агросектор; врахування впливу неформальних практик в управлінській політиці.

Саме гармонізація формальних правил і неформального середовища дозволить сформулювати ефективну модель управління, здатну адаптуватися до викликів ринку, клімату та геополітики.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, інституційне середовище відіграє ключову роль у формуванні ефективних управлінських рішень у сільськогосподарському виробництві. Становлення та розвиток аграрного сектору України безпосередньо залежать від того, наскільки якісно вибудовані правила, процедури, норми та механізми, які регулюють взаємодію між економічними агентами, державними структурами та громадянським суспільством.

По-перше, було доведено, що формальні інститути — як-от законодавча база, державна аграрна політика, інституції управління земельними ресурсами, податкові та фінансові механізми — створюють основу для функціонування сільськогосподарських підприємств. Від їх стабільності, прозорості та ефективності залежить не лише інвестиційна привабливість галузі, а й рівень продуктивності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Наявні проблеми — зокрема, недостатня правова визначеність, бюрократичні перепони, фрагментарність політики — значно стримують розвиток підприємств.

По-друге, значну роль відіграють неформальні інституції — традиції господарювання, міжособистісна довіра, неформальні домовленості, соціальні норми. Особливо в умовах інституційної нестабільності вони виступають компенсаторним механізмом, дозволяючи аграрним підприємствам адаптуватися до зовнішніх викликів. Водночас надмірна залежність від неформальних механізмів може обмежувати розвиток прозорого, системного управління.

По-третє, встановлено, що взаємодія між інституційним середовищем та управлінськими практиками має системний характер. Інсти-

туційна якість визначає можливість впровадження інновацій, організаційних змін, стратегічного планування, доступ до фінансування та ринків. У свою чергу, управлінська культура та активність аграрного бізнесу можуть впливати на трансформацію інституцій через формування запиту на нові правила та механізми взаємодії.

По-четверте, міжнародний досвід доводить, що ефективна інституційна архітектура є необхідною передумовою успішного розвитку сільського господарства. У країнах ЄС, США, Канади спостерігається цілісність інституційної системи, що охоплює правове забезпечення, дорадництво, наукову підтримку, фінансові інструменти, систему моніторингу. Для України актуальним є поступове впровадження адаптованих до національного контексту моделей інституційного супроводу аграрного виробництва.

По-п'яте, в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграційного курсу, потреба в реформуванні інституційного середовища набуває критичного значення. Від його якості залежить не лише економічна стійкість підприємств, а й забезпечення продовольчої безпеки, відновлення сільських територій, збереження трудового потенціалу та розвиток інфраструктури.

Таким чином, ефективне управління сільськогосподарськими підприємствами є неможливим без якісного інституційного фундаменту. Необхідно забезпечити: стабільність і прозорість правових норм; розвиток інституцій аграрного дорадництва, фінансування, освіти; активну участь громад у процесах прийняття рішень; інтеграцію цифрових технологій в управлінські процеси; підтримку кооперації та партнерств між суб'єктами аграрного ринку.

Тільки завдяки синергії формальних і неформальних інституцій, залученню всіх учасників до процесів інституційної модернізації та впровадженню кращих міжнародних практик, можливо досягти високого рівня ефективності управління аграрними підприємствами та забезпечити стійкий розвиток аграрного сектору України.

Література:

1. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки; пер. з англ. К.: Основи, 2000. 198 с.
2. Williamson O. E. The Institutions of Governance. *amson*. American Economic Review. 2005. Vol. 95, № 2. P. 1—18.

3. Шевченко О. В. Інституційне забезпечення розвитку сільського господарства в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 32—38.

4. Зубик Л. А. Формальні та неформальні інститути в економіці: сутність, взаємодія, ефективність. *Економіка і держава*. 2020. № 6. С. 12—16.

5. Іванченко В. О. Організаційно-інституційне забезпечення сталого розвитку підприємництва в сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2020. № 12. С. 74—80.

6. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інституціоналізація аграрного підприємництва: трансформація та ефективність. *Економіка АПК*. 2010. № 7. С. 132—139.

7. Марченко В. М. Роль інституцій у формуванні аграрного ринку в Україні. *Агросвіт*. 2022. № 10. С. 24—30.

8. Бойко В. В. Інституційне середовище як чинник формування економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2009. № 3. С. 74—78.

References:

1. Nort, D. (2000), *Instytuttsii, instytuttsiina zmina ta funktsionuvannia ekonomiky* [Institutions, Institutional Change and Economic Performance], *Osnovy*, Kyiv, Ukraine.
2. Williamson, O.E. (2005), "The Institutions of Governance. *amson*", *American Economic Review*, vol. 95, no. 2, pp. 1—18.
3. Shevchenko, O.V. (2021), "Institutional support for the development of agriculture in the context of European integration", *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 32—38.
4. Zubyk, L.A. (2020), "Formal and informal institutions in the economy: essence, interaction, efficiency", *Ekonomika i derzhava*, vol. 6, pp. 12—16.
5. Ivanchenko, V.O. (2020), "Organizational and institutional support for the sustainable development of entrepreneurship in agriculture", *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 74—80.
6. Malik, M.I. and Shpikulyak, O.G. (2010), "Institutionalization of Agrarian Entrepreneurship: Transformation and Efficiency", *Ekonomika APK*. vol. 7, pp. 132—139.
7. Marchenko, V.M. (2022), "The role of institutions in the formation of the agricultural market in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 24—30.
8. Bojko, V.V. (2009), "Institutional environment as a factor in the formation of economic security of agricultural enterprises", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 3, pp. 74—78.

Стаття надійшла до редакції 02.06.2025 р.